

A revolução de Procurement

Desenvolvendo a percepção e a contribuição de Marketing Procurement global

Uma iniciativa do Global Sourcing Board da WFA



Este documento é uma entrega
do Comitê de Sourcing da ABA.
Trata-se da tradução livre de sua
versão original, em Inglês.

Material proprietário destinado,
em especial, aos associados da
ABA. Proibida a sua reprodução
sem prévia autorização.

Lançado em dezembro / 2020

Introdução do Estudo “A revolução de Procurement: Desenvolvendo a percepção e a contribuição do marketing procurement global”

O estudo “A revolução de Procurement: Desenvolvendo a percepção e a contribuição do marketing procurement global” faz parte do “Project Spring”, uma iniciativa internacional, iniciada em 2018 pelo Global Sourcing Board da WFA (World Federation of Advertisers), federação global de anunciantes, da qual a ABA é filiada e possui assento no Conselho Executivo.

O presente estudo nasceu do desejo de explorar as percepções em torno da contribuição de Procurement nas organizações. Ele reúne os insights levantados por pesquisa realizada pela WFA em Q3 de 2018 com VPs e Diretores de marketing procurement de grandes empresas.

A ABA, sempre conectada às melhores práticas internacionais da atividade dos anunciantes, traz para o Brasil com exclusividade o presente estudo. Acreditamos que a área de compras é um parceiro essencial da estratégia de investimento da marca e, dessa forma, desempenha papel imprescindível no desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, trazemos o documento para o Brasil como uma entrega de nosso Comitê de Sourcing, presidido por Sheila Vieira, Gerente de Suprimentos Indiretos – Marketing e Varejo do Grupo Boticário.

“No decorrer deste estudo o leitor perceberá que um dos principais objetivos dos times de compras é garantir a entrega de valor tanto para o cliente quanto para parceiros das empresas. A entrega de valor é uma bandeira constante da ABA e, por isso, acreditamos na evolução da atividade de Procurement e apoiamos de forma contundente a percepção de que tal área se torna cada vez mais estratégica e relevante para o crescimento sustentável e responsável das marcas.”

Nelcina Tropardi - Presidente da ABA e Vice-Presidente de Sustentabilidade e Assuntos Corporativos da HEINEKEN

“Nosso papel como alavanca para o crescimento das marcas nunca foi tão evidente. Transformar a maneira como a organização vê o marketing, como um investimento em oposição a um custo, pode ajudar os profissionais de compras a adotar comportamentos mais estratégicos. Este é um debate contínuo nas pautas do Comitê de Sourcing da ABA e o lançamento deste estudo na versão traduzida para o português demonstra a seriedade com que tratamos a evolução da atividade de Procurement. Nesse sentido, investimos dedicação em trazer conhecimento para que os profissionais de nosso mercado tenham informação e embasamento para tomadas de decisões estratégicas.”

Sheila Vieira - Presidente do Comitê de Sourcing da ABA e Gerente de Suprimentos Indiretos – Marketing e Varejo do Grupo Boticário

É necessária compreensão do contexto em que vivemos para mantermos a relevância de nossas organizações na sociedade. A área de Procurement é peça chave nessa busca e a ABA acredita que os profissionais de compras associados à nossa Entidade possuem a capacidade técnica, a visão estratégica e a abordagem humanizada de que nossas marcas precisam para terem e manterem sucesso. Este estudo chega para abrilhantar ainda mais a atuação desses profissionais e, mais uma vez, concretizar nosso propósito de “Mobilizar o Marketing para Transformar os Negócios e a Sociedade”.

Atenciosamente,



Sandra Martinelli
Presidente Executiva
Associação Brasileira de Anunciantes - ABA

O Project Spring

É hora de uma revolução em marketing procurement.

Uma transformação de economia em valor.

É o Project Spring que dá o nome a este movimento - uma iniciativa global de compras lançada em 2018 e projetada para transformar a proposta de valor das marketing procurement. É ambicioso, ousado e muito necessário.

A liderança vem do Sourcing Board da WFA, um grupo de executivos altamente experientes e com visão de futuro que podem criar ações concretas e compartilhar práticas de marketing procurement de classe mundial. A visão do Project Spring é de que as áreas de compras devem se tornar o parceiro confiável da estratégia de investimento da marca e desempenhar seu papel no desenvolvimento do negócio.

As raízes desse movimento estão no Fórum de Sourcing da WFA, que reúne mais de 1300 especialistas em marketing procurement globais e regionais dos três continentes anualmente.

O objetivo é aprimorar as práticas da área e melhorar sua percepção pelo mercado.

A evolução das percepções, no entanto, também requer mudanças na forma como as áreas de compras interagem com seus stakeholders dentro e fora de cada empresa. Fazem parte disso o desenvolvimento de processos, a melhora da compreensão do papel dos profissionais de Marketing procurement, a construção de novos KPIs de desempenho e o envolvimento de parceiros externos para garantir uma perspectiva verdadeira.

Este relatório é elaborado para ajudar a todos nessa jornada. Com base em um trabalho de dois anos, ele identificou elementos que podem impactar a percepção de marketing procurement, bem como o progresso que vem ocorrendo desde que a WFA começou a abordar formalmente o tema em sua rede. Ele identifica várias iniciativas desenvolvidas de forma independente por membros da WFA para exercer sua função e garantir que não se torne obsoleto, irrelevante ou uma barreira para o crescimento do negócio. É projetado para inspirar e acabar com a prática de cortar custos cegamente e reduzir remuneração de parceiros sem um entendimento maior de negócio e mercado; cortando custos cegamente e reduzindo taxas.

Não é um route-map para a prática perfeita, mas o início de uma jornada. Como acontece com qualquer transformação, o impulso para criar 'valor agregado' em vez de 'redução de custo' deve prevalecer.



"O papel de marketing procurement, como todas as outras funções de suporte, é possibilitar resultados de negócios - o que para mim, geralmente, significa como eles podem me ajudar a encontrar o melhor talento para a agência para, em última instância, impulsionar o crescimento. Acredito que uma equipe de marketing procurement bem-sucedida trabalha ativamente em meios mais sofisticados para rastrear e medir o desempenho e a oferta da agência, além de uma discussão de custos. Haverá muitas métricas a serem analisadas e provavelmente não uma única, mas, em última análise, as métricas de compras devem se concentrar no crescimento e no ROI, tanto de longo quanto de curto prazo, do investimento em marketing."

Beatrice Lindvall,
Diretora de Mídia Digital e Global,
Jacobs Douwe Egberts



"As aquisições de marketing devem ser vistas como um GPS de classe mundial para todos os nossos parceiros: nosso papel é ajudar os stakeholders internos e externos a navegar melhor em nossa organização e fortalecer as parcerias entre todas as partes envolvidas."

Myriam Bénichou,
Diretora de Aquisições de Marketing Global,
L'Oréal



"O departamento de marketing procurement se torna cada vez mais um conector vital entre os pontos de rápida evolução do ecossistema de marketing. Percorremos um longo caminho e estamos prontos para oferecer expertise, conhecimento e soluções inovadoras aos nossos stakeholders. Também consideramos nossa função a criação de parcerias confiáveis e a manutenção das relações entre nossos parceiros interna e externamente equilibradas e prósperas."

Ekaterina Agafonova,
Diretora Comercial de Aquisições
Estratégicas Globais, Heineken



"As marketing procurement evoluíram ao longo do tempo, ou talvez seja mais correto dizer que o marketing evoluiu em sua abordagem de compras ao longo do tempo. Com o benefício de uma visão retrospectiva, podemos dizer que era necessária maior responsabilidade e o setor de Compras foi capaz de fornecer isso. Também podemos dizer que o Marketing é agora melhor compreendido pelo Departamento de Compras, e com esse conhecimento especializado e aprimorado existe uma parceria construtiva sustentada por um diálogo saudável."

Gerry D'Angelo,
Vice-Presidente, Mídia Global,
Procter & Gamble



"O que fazemos em marketing procurement é comprar recursos para as stakeholders de várias maneiras. Ajudamos a identificar quais recursos nossos negócios precisam - hoje e no futuro, e como vamos incorporá-los."

Christopher Kredo,
Vice-Presidente Comercial - Demanda Global,
Mars Inc.



"Desbloquear um crescimento que seja responsável, lucrativo, consistente e competitivo deve se tornar a métrica número 1 daqui para frente, para impulsionar os comportamentos corretos em nosso ecossistema de marketing e ter todos alinhados a um objetivo comum. É fundamental que nos concentremos conjuntamente no propósito do que o marketing pretende impulsionar e, em conjunto, desbloqueamos valor e crescimento. Este não deve ser apenas o objetivo, mas também a missão e o propósito das equipes de marketing procurement do futuro."

Luis Di Como,
Vice-Presidente Executivo de Mídia Global,
Unilever



A visão do CMO

O Project Spring esteve em destaque na conferência global da WFA em Lisboa em 2019, antes de nos vermos sob as tensões da COVID-19. Estive revendo o que disse na época e refletindo sobre as mudanças nas circunstâncias atuais.

O setor de compras costuma ser responsabilizado por reduzir os custos e, ao lidar com agências, tem sido um sistema de tráfego de mão única, em que a dor é assumida pelas agências, mas o ganho vai inteiramente para o cliente. A função das equipes de procurement é garantir que o valor seja entregue para a empresa do cliente e para a agência parceira.

Marketing Procurement estão, portanto, no negócio de valor agregado. As métricas para rastrear esse valor podem ser complexas, mas é melhor manter todas as métricas focadas nos resultados desejados para o negócio, definir metas claras como parte de um contrato, rastreá-las e medi-las e garantir que os resultados sejam entregues.

Os executivos de marketing procurement garantem que o rigor e a disciplina da contratação com agências resultem no crescimento do negócio e em um relacionamento satisfatório para ambos os parceiros. Agora, mais do que nunca, precisamos de ótimas equipes de marketing procurement.



David Wheldon,
CMO, RBS

“É difícil saber quem é do setor de compras e quem não é.”

É assim que sentimos na GSK, onde as compras são incorporadas em equipes de cima para baixo como um parceiro de negócios confiável, ajudando a impulsionar nossa agenda de crescimento.

Nosso relacionamento produtivo foi construído ao longo dos anos, com um foco implacável, desde o fornecimento de fundamentos brilhantes em gerenciamento de categorias até a liderança de esforços estratégicos, por exemplo, como melhor equipar nossa organização de marketing com parceiros, uma extensão da nossa equipe, na busca da construção de marcas significativas e distintas.

Compras desempenha um papel fundamental para trazer o exterior e orquestrar relacionamentos verdadeiramente estratégicos.

Estou inspirada pela visão de Compras da GSK de “Alimentar o motor de crescimento da empresa” e, portanto, é adequado que nossa métrica compartilhada seja o crescimento.

A capacidade espetacular de desafiar a complacência e um catalisador para a mudança seriam a superpotência que incentivo além de todas as outras.”

Tamara Rogers
CH Global Chief Marketing
Officer, GSK

Sobre este estudo

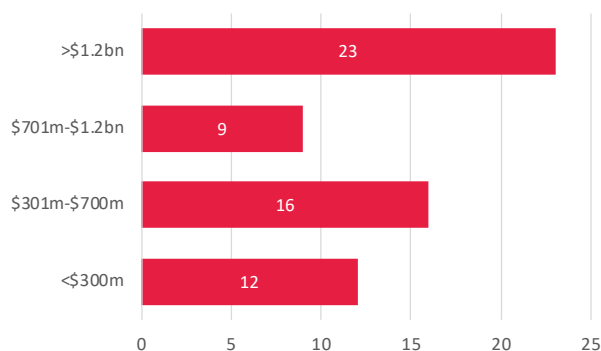
Este documento contém percepções obtidas em pesquisas conduzidas no terceiro trimestre de 2018, que exploraram os fatos e percepções em torno da **contribuição de marketing procurement global**, bem como uma série de sessões de trabalho sob medida instigadas pelo Fórum de Sourcing da WFA.

Todos os entrevistados da pesquisa eram vice-presidentes ou diretores de marketing procurement sênior, 83% deles com uma função estratégica global. **65 empresas contribuíram para o estudo inicial**, representando mais de 16 diferentes setores da indústria.

Todos tinham diferentes gastos com marketing e mídia.

Figura 1 - Número de entrevistados dividido por gastos com marketing e mídia no último exercício financeiro (2017)

Qual foi a despesa da sua organização em marketing e mídia no último exercício financeiro completo?



A pesquisa fez aos entrevistados uma mistura de perguntas factuais relacionadas às características de negócios do entrevistado e perguntas baseadas em opiniões relacionadas a como o marketing e as equipes de procurement são percebidos em suas organizações.

A comparação cruzada desses dados nos permitiu destacar as principais características das equipes de marketing procurement que são percebidas positivamente.

Este documento também contém ideias e contribuições de outras iniciativas desenvolvidas de forma independente pelas equipes de marketing procurement dos membros da WFA para desenvolver suas funções.

Lembre-se de que este documento não é um guia definitivo. Em vez disso, ele fornece informações gerais para ajudar os membros da WFA e da ABA a redefinir sua proposta de valor e superar os limites. As ações descritas neste relatório serão discutidas e desenvolvidas em eventos para membros da WFA www.wfanet.org/events.

Índice

Introdução ao Projeto Spring	3
A Visão do CMO	4
Sobre este documento	5
PARTE I: Fundamentos de marketing procurement	6
PARTE II: Percepções Atuais	16
PARTE III: O Caminho a Seguir	22
Processo	24
Pessoas	29
Desempenho	32
Parceiros	37
Conclusão	39
Anexo: Global Sourcing Board da WFA	40
Sobre a World Federation of Advertisers	41



Parte I: Fundamentos de marketing procurement

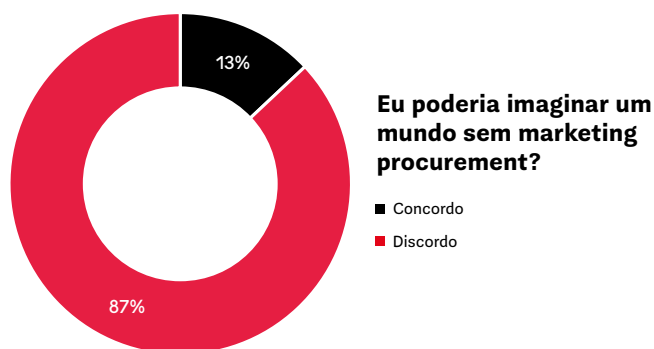
O departamento de marketing procurement como uma modalidade discreta começou há mais de 25 anos. Havia a suspeita de que os princípios tradicionais de compras podiam ser aplicados a agências de marketing onde os resultados não são repetitivos e os impactos são difíceis de quantificar e, portanto, valorizar.

Embora existam críticas à função, sejam elas imaginárias ou reais, foi reconfortante ver que, para a maioria dos entrevistados, a função de marketing procurement ainda era considerada importante para seus negócios (Figura. 2).

87% não poderia imaginar um mundo sem marketing procurement

Fig. 2 - Você concorda com a seguinte afirmação?

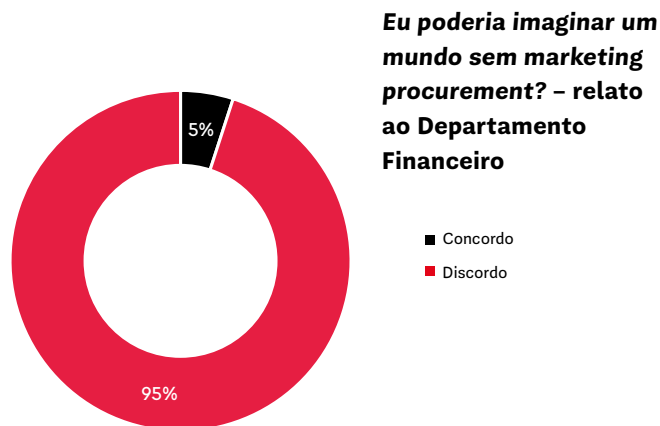
“Eu poderia imaginar um mundo sem marketing procurement” - todos os entrevistados



Embora pequeno, houve um grupo de entrevistados que concordou com a afirmação de que poderiam imaginar um mundo sem marketing procurement. Presumiu-se que essas respostas refletem negócios distintos daqueles que não podiam imaginar um mundo sem marketing procurement. Na verdade, para os negócios que receberam uma ordem clara da empresa para usar as marketing procurement, tiveram altos níveis de visibilidade de gastos ou viram que a equipe de compras agrega valor além da economia de custos, os entrevistados tinham a mesma probabilidade de responder de qualquer maneira.

Uma contradição perceptível em relação a isso foram as respostas daqueles que se reportavam ao Departamento Financeiro. A Figura 3 mostra um aumento acentuado na crença de que as marketing procurement vieram para ficar para esses entrevistados.

Fig. 3 - Você concorda com a seguinte afirmação “Eu poderia imaginar um mundo sem marketing procurement” – relato para o departamento financeiro



“

Se as áreas de marketing procurement não aparecerem claramente como um serviço diferente da aquisição de commodity tradicional, ela desaparecerá. Será um mundo de compras, não de procurement. Se não fornecermos suporte valioso e estratégico às nossas contrapartes de marketing, nossa função será absorvida pelas operações de marketing.

”

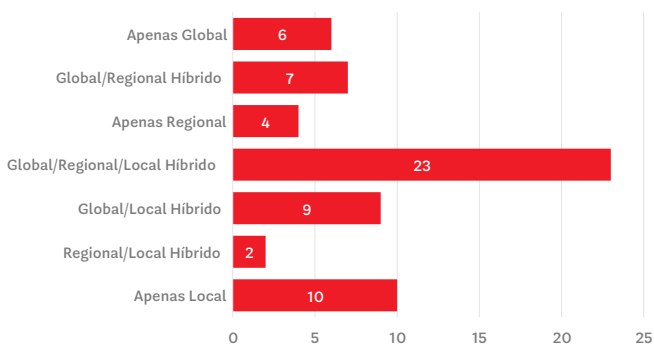


Membro do Sourcing Forum da WFA, Pesquisa Projeto Spring, agosto de 2018

O papel principal da área de marketing procurement é ser o parceiro comercial confiável para ajudar a maximizar as estratégias de investimento da marca. Um requisito básico para essa ser uma parceria de confiança é entender onde os orçamentos de marketing de suas organizações são localizados e adaptar as estratégias de aquisição para aumentar o retorno sobre esses orçamentos. No entanto, essa não é uma tarefa simples. A pesquisa não indicou nenhuma tendência clara entre as empresas multinacionais em como os orçamentos de marketing são administrados.

Fig. 4 - Como seu orçamento de marketing é administrado? Você pode escolher várias opções

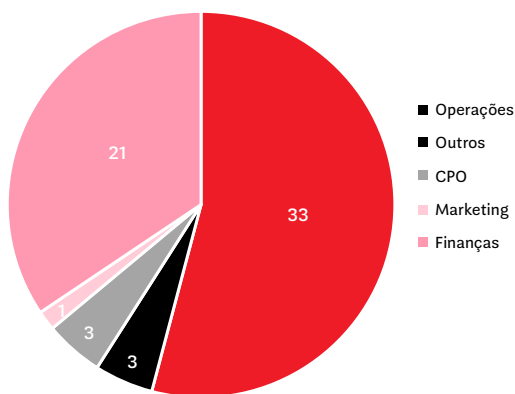
Como seu orçamento de marketing está estruturado



As equipes de compras da maioria dos entrevistados se reportam à equipe da cadeia de suprimentos/operações ou finanças e muito poucas são independentes e se reportam diretamente ao CEO (Figura 5).

Fig. 5 - A qual diretoria marketing procurement se reporta?

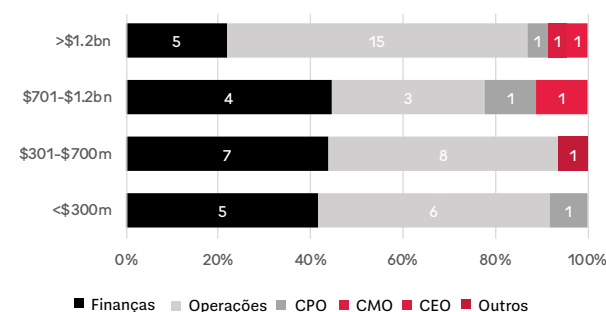
A qual diretoria procurement se reporta?



Onde você pensava que haveria algumas tendências óbvias na estrutura de reporte, parece não haver nenhuma. Com a possível exceção da mudança em direção às operações e à cadeia de suprimentos para os maiores gastos, não há uma tendência óbvia relacionada ao gasto geral com marketing (Figura 6).

Fig. 6 - Mudanças nas linhas de reporte relacionadas a gastos com marketing

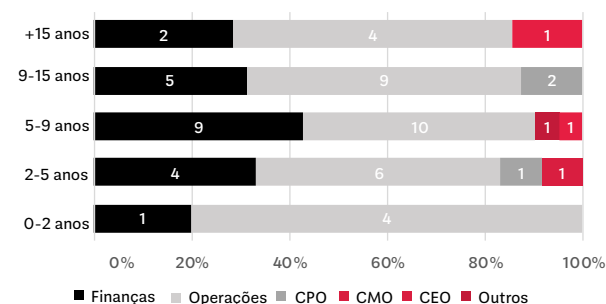
Linhas de reporte conforme os gastos com marketing diferem



Da mesma forma, vincular a estrutura de reporte ao número de anos de existência de marketing procurement não mostra nenhuma tendência perceptível (Figura 7).

Fig. 7 - Mudanças nas linhas de reporte relacionadas ao número de anos de existência de marketing procurement

Linhas de reporte à medida que as equipes de marketing procurement amadurecem

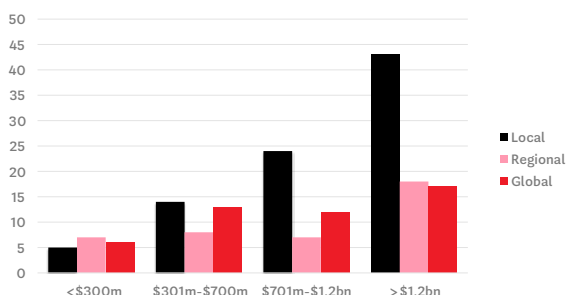


Se observarmos como os recursos são implantados entre as estruturas locais, regionais e globais, um padrão surge à medida que o nível de gasto aumenta.

A Figura 8 mostra como as organizações diferem na maneira como distribuem seus recursos à medida que seus gastos aumentam. Provavelmente não é surpresa que, à medida que os gastos aumentam, o mesmo acontece com o tamanho médio das equipes nos níveis local, regional e global. O que se deve observar é que o aumento mais acentuado no tamanho da equipe ocorre em nível local. **As equipes globais crescem em média três vezes, de <\$ 300 milhões de gastos para > £ 1,2 bilhão, enquanto as equipes locais crescem mais de oito vezes para o mesmo aumento de gastos.**

Fig. 8 - Tamanho médio da equipe dividido por como elas são alocadas em relação aos gastos gerais de marketing

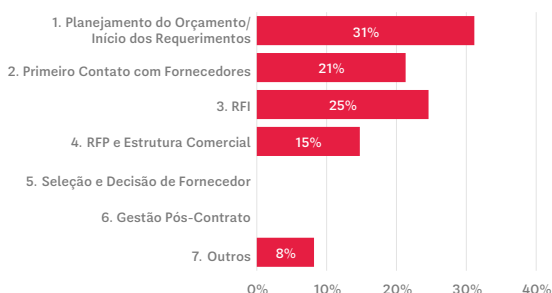
Tamanho médio da equipe por estrutura organizacional por gasto



Também, está claro que as equipes de compras nem sempre estão envolvidas no estágio inicial do processo comercial, **com apenas 31% participando do planejamento orçamentário** (Figura 9).

Isso reforça o ponto de que as equipes de marketing veem o envolvimento do setor mais em relação à cotação do que no estágio de make x buy.

Figura 9 - Em que ponto do processo de aquisição a equipe de marketing procurement normalmente se envolve?



Em que estágio do processo de aquisição você provavelmente se envolverá pela primeira vez?

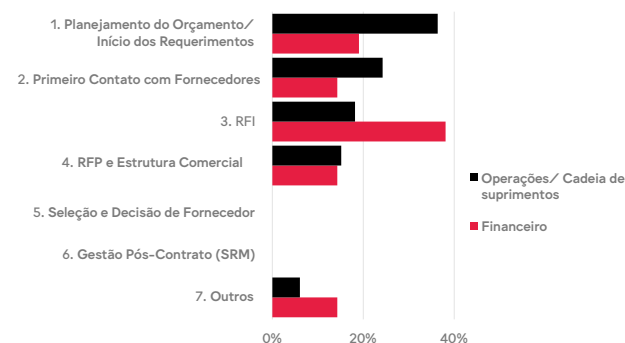
Uma análise mais aprofundada dos mesmos dados divididos por linha de relato (Figura 10) mostra uma diferença distinta na probabilidade de ser envolvido no início do processo, dependendo se o entrevistado se reporta ao departamento financeiro ou operações/cadeia de suprimentos.

Aqueles que se reportam ao departamento financeiro observam um aumento acentuado na probabilidade de se envolverem no estágio de RFI, enquanto seus colegas que prestam contas às operações estarão envolvidos no estágio de definição do orçamento.

Isso potencialmente reforça a visão de que o departamento financeiro pode ver marketing procurement como profissionais mais tradicionais, ao invés de estarem envolvidos em discussões mais estratégicas de negócios.

Figura 10 - Em que ponto do processo de aquisição a equipe de marketing procurement normalmente se envolve? - Apenas financeiro e operações/Supply chain

Em que estágio do processo de aquisição você provavelmente se envolverá pela primeira vez? - apenas Financeiro e Supply chain



Marketing procurement: O que devemos almejar? O que devemos possuir?

Marketing procurement é uma função suporte com muitas interfaces no negócio. Como qualquer área funcional, temos nosso conhecimento específico que aplicamos para promover os objetivos de negócios.

Já se foi o tempo em que compras deveriam ter seu próprio conjunto de metas, diferente da operação de negócios principal. Muitas equipes já passaram de objetivos apenas de compra para objetivos alinhados à stakeholders.

Em tempos em que a empresa está buscando crescimento, uma orientação constante para cortar custos seria um aborrecimento, uma distração das verdadeiras prioridades. Nesse caso, o papel de marketing procurement é maximizar o crescimento em vez de minimizar os gastos. Qualquer função de parceiro de negócios - finanças, RH, jurídico - tem a tarefa de apoiar e viabilizar os objetivos de negócios. Por que seria diferente com compras?

Bons compradores/profissionais de compras significam bons parceiros de negócios, e as melhores parcerias têm funções bem definidas. Começamos com o objetivo: crescimento, ROI, simplificação para equipes de marca, eficácia criativa, conteúdo de alta qualidade e preços adequados, com bom custo-benefício, e assim por diante. O objetivo específico não é tão importante quanto o alinhamento com o negócio e com isso, podemos definir nossa parceria. Para atingir esse objetivo, o que cada um de nós fará para alcançá-lo? Como apoiamos uns aos outros?

Procurement podem ter diferentes funções definidas dependendo da empresa. Algumas equipes de compras se concentram em operações e conformidade, enquanto outras em atividades de aquisição e contratação. Pode haver responsabilidade compartilhada com as equipes de operações de marketing. A ideia é reconhecer a importância de todo o trabalho e garantir sua apropriação, onde quer que esteja, na organização.

Geralmente, as equipes de procurement podem organizar esse trabalho em 3 pilares:

Operações: deve haver uma compreensão de como a empresa faz as coisas - o ciclo orçamentário, planejamento anual da marca e briefing, aprovação, pagamentos, conformidade - como o trabalho é executado dentro do ecossistema. Esse conhecimento é a chave para respostas rápidas e solicitações ad hoc (que tendem a surgir no marketing).

Comercial: este é o kit básico. A função de compras inclui o trabalho de transformação para preencher as lacunas de capacidade existentes ou traçar um curso para um estado futuro. Compras aplica etapas concretas na jornada à frente com uma fluência comercial e uma abordagem flexível. Devemos fornecer opções claras sobre como estruturar um argumento de venda eficaz para uma decisão em 6 meses ou 6 semanas. Para atender à necessidade, sabemos como estruturar um contrato; o benefício do trabalho interno, local ou externo; comprar ou licenciar, e a estrutura de remuneração adequada.

Marketplace: este é o motor da inovação. Devemos estar sempre atentos às startups e aos novos recursos, examinar nossos próprios segmentos de negócios e compartilhar. Compras é um conector dentro da empresa e externamente ("trazendo o exterior para dentro"). Seja um embaixador do futuro, como nosso CEO gosta de dizer, e depois trace o caminho para chegar lá.

Do meu ponto de vista, sempre encontrei alegria neste espaço dinâmico. Compras trabalha com todos os tipos de pessoas - muitas funções em toda a empresa e muitas disciplinas entre os parceiros. Aprendemos todos os dias e a função evolui constantemente. Com o alinhamento de nossos objetivos, também estamos intimamente ligados ao negócio principal e, então, nosso propósito fica claro.

Tracy Allery,
Diretora Associado,
Compras Globais, Agências e
Excelência de Marketing,
Mondelēz International



Mais de **4 em 5** têm um mandato da empresa em vigor solicitando aos profissionais de marketing que envolvam a aquisição em seus projetos (Figura 11).

Figura 11 - Sua empresa possui mandato/política para trabalhar com marketing procurement?

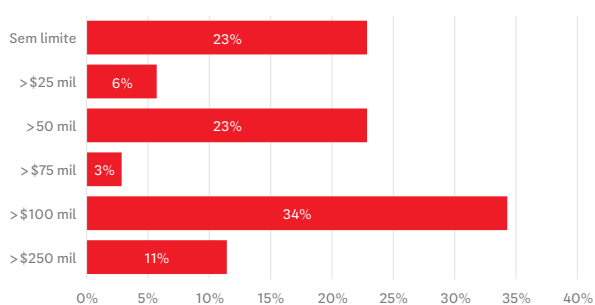
Tamanho médio da equipe por estrutura organizacional por gasto



No entanto, parece haver uma grande variedade de limites em operação antes que os profissionais de marketing sejam obrigados a envolver as equipes de marketing procurement (Figura 12).

Figura 12 - Se houver uma ordem de que as compras devam ser usadas, então sobre qual limite ela opera

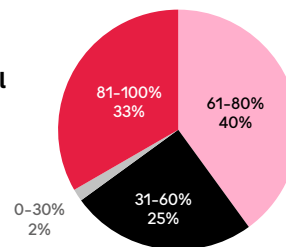
Se você opera uma ordem, qual o nível de gasto?



Menos da metade tem visibilidade total de seus gastos totais com marketing e apenas 33% discutem 80-100% deles (Figura 13).

Figura 13 - Níveis de gastos tratáveis entre os entrevistados

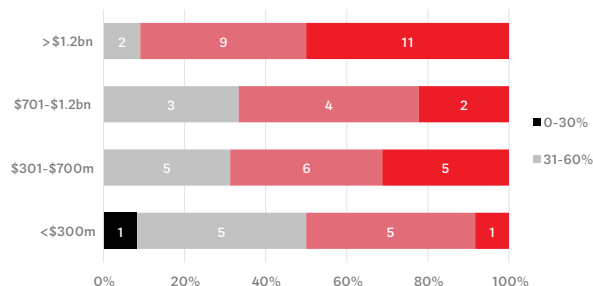
Quanto do gasto total com marketing pode ser discutido por compras?



No entanto, os dados mostraram que quanto maior o gasto geral com marketing, maiores são os níveis de gasto tratável (Figura 14).

Fig. 14 - Quanto os gastos tratáveis estão relacionados aos níveis gerais de gastos

Quanto o gasto geral afeta o nível se o gasto for tratável.



Outros comentários dos membros da WFA incluem:

1. "Depende da geografia - começa com 0";
2. "Os limites de licitação são definidos em nível local";
3. "\$ 250 mil, no entanto, não há penalidades se você não envolver";
4. "Nenhum limite de gasto específico, conforme variação da escala de orçamento do mercado";
5. "Acima de \$50 mil, e os times de procurement devem aprovar qualquer novo fornecedor";
6. "A política que declara gastar >US\$ 50 mil requer compras, mas estamos envolvidos com todos os níveis de gastos de marketing devido ao nosso alinhamento com o negócio";
7. "Licitação tripla obrigatória de +50 mil euros; Envolvimento obrigatório antecipado de compras de 100 mil euros";
8. "Depende da categoria dentro do marketing e/ou se for local ou global, os compromissos podem variar de um mínimo de \$ 0 - \$500 mil";
9. "Nos EUA: se o gasto anual for > \$ 1 milhão, compras precisa estar envolvido. Fora dos EUA: se o gasto for > \$ 250 mil";
10. "A política varia de acordo com as entidades e os gastos específicos. O limite é definido para atingir uma cobertura de 80% do gasto".

Mudando para compras com propósito

Acreditamos que compras e, portanto, compras de marketing, não podem ser totalmente bem-sucedidas sem um propósito claro e significativo. É essa clareza em torno do propósito que deve formar as bases para a função, e isso começa revisitando e evoluindo como consideramos o valor que podemos ofertar.

Os objetivos e as métricas dos melhores departamentos de compras de marketing do futuro não devem ser puramente sobre economia, mas também mais focados em permitir o crescimento da empresa e trazer o abastecimento responsável e sustentável para o topo da ordem do dia. É a evolução para 'aquisição com propósito' e sobre a aspiração de apoiar de forma mais holística o marketing, a empresa, nossos consumidores e a comunidade. Com essa visão, compras está posicionada de maneira ideal, trazendo a sustentabilidade e a compra responsável para o topo da ordem do dia nas reuniões com fornecedores, conduzindo os incentivos certos que vão além de apenas reduções de custos e tornando escalonáveis grandes inovações sustentáveis.

Orientar a conversa de forma mais ampla em torno de como é bom introduz um pensamento muito mais amplo, tanto interna quanto externamente, em torno das alavancas e formas de valor. Amplia o foco dos relacionamentos e você passa a explorar uma variedade maior de ideias de alto impacto, desde o desbloqueio de oportunidades de crescimento em novos canais até a forma de garantir o uso de materiais sustentáveis no ponto de venda. Portanto, compras de marketing bem-sucedidas no futuro precisam repensar o papel que podem desempenhar e redefinir seu propósito, objetivos e métricas em torno da contribuição mais ampla que podem oferecer com base nessa mentalidade estratégica.

Tuomas Anttila,

Diretor, Marketing Procurement
Global, Unilever



Da aquisição ao marketing de recursos

Qual é o nosso papel como líderes de compras? Grande pergunta, muitas respostas, tenho certeza. À medida que a função de compras evolui e assume um papel mais protagonista como um líder de pensamento empresarial, devemos nos desafiar continuamente com essa questão.

A palavra 'aquisição' está diretamente associada à compra ou aquisição de uma solução e, em uma indústria onde talento e crescimento são palavras-chave do dia-a-dia, gostaria que nos desafiássemos e explorássemos mudar a conversa de 'aquisição' de serviços de marketing para 'recursos' de um ecossistema de Talentos de ponta a ponta para nossa conta, incentivado para impulsionar o crescimento do nosso negócio.

Para fazer essa mudança fundamental de mentalidade, desde aquisição até recursos, devemos definir nosso jogo como uma função para realmente entender as categorias que gerenciamos, a indústria com a qual estamos lidando (e como ela funciona) e conhecer o pessoal da agência com quem estamos interagindo. Nossas agências são uma parte estendida de nossa organização de marketing interno, e sinto que às vezes nos esquecemos disso.

Como função, estamos surpreendentemente bem posicionados em compras para desempenhar esse papel de consultor de recursos para nossos colegas de marketing. Aqui estão alguns motivos:

1. Estamos muito focados externamente e podemos trazer ideias inovadoras sobre como 'recursar' diferentes campanhas ou desafios de negócios;
2. Sabemos como 'gastar' se traduz em 'recursos' e como projetar as melhores soluções para maximizar a produção;
3. Entendemos como incentivar melhor nossas agências a produzir bons trabalhos; e
4. Temos uma visão dos mundos interno e externo e podemos aconselhar a melhor forma de recursos do ecossistema de talentos de marketing de ponta a ponta.

Nosso papel como contribuidor de crescimento nunca foi tão evidente, no entanto, para desbloquear o poder da indústria de marketing para cumprir as ambições de nossa empresa, devemos realmente entender todos os recursos em todo o ecossistema de ponta a ponta. A remuneração baseada no desempenho é um marco importante para impulsionar o desempenho dos negócios com nossos parceiros de agência, no entanto, em marketing procurement, precisamos ir muito mais fundo para fazer a mudança de aquisição para marketing de recursos com todos os talentos, ferramentas e recursos que nossa empresa precisa para impulsionar o Crescimento.

Jose Gonzalo Bisquerra Mora,

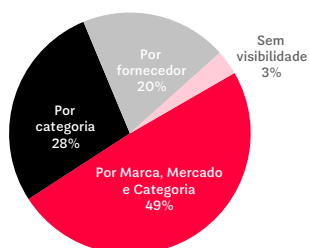
Vice-Presidente de Marketing e Vendas,
Compras Globais, GSK



Conforme esperado pelas equipes de marketing procurement dos maiores gastadores globais, a visibilidade dos dados de gastos geralmente é boa. Na Figura 15, podemos ver que quase 50% dos entrevistados têm um forte conjunto de relatórios de gastos. No entanto, ainda há alguns que não têm visibilidade alguma.

Figura 15 - Qual o nível de visibilidade dos gastos com marketing e mídia?

Que divisão de dados de gastos você tem?

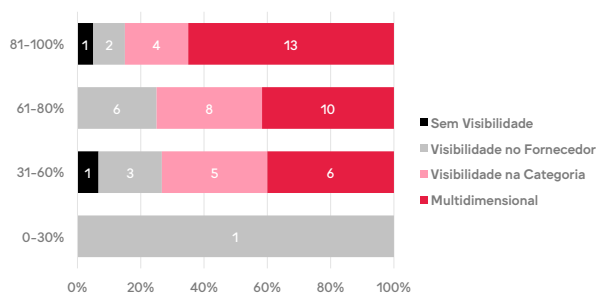


Quando combinamos os dados da Figura 13 e da Figura 15, uma imagem clara aparece. A Figura 16 mostra que há uma forte ligação entre as organizações que têm altos níveis de visibilidade de gastos e aquelas que têm altos níveis de gastos tratáveis.

Pode-se chegar à conclusão de que **um capacitador-chave para desbloquear a oportunidade de trabalhar em todos os gastos de marketing é ter dados de gastos multidimensionais de alta qualidade.**

Figura 16 - Como os gastos tratáveis melhoram conforme aumenta a visibilidade dos gastos

Como o gasto tratável geral muda dependendo da visibilidade do gasto



Se alguém analisar mais profundamente se as organizações são mais propensas a ter altos níveis de visibilidade de gastos, dependendo de suas características, então se pode ver que:

- A. Existe uma relação informal entre o tamanho do gasto e a probabilidade de ter uma melhor visibilidade do gasto (Figura 17).
- B. Quanto mais experiente (com muitos anos de operação, por exemplo), é mais provável que uma equipe de compras tenha maior visibilidade de gastos (Figura 18). No entanto, as melhores práticas podem ser alcançadas em médio prazo: um bom nível de visibilidade de gastos pode ser garantido em alguns anos.
- C. Se houver uma ordem para usar marketing procurement, é mais provável que a empresa tenha maior visibilidade de gastos (Figura 19).

Curiosamente, há uma série de fatores que parecem não ter relação com altos níveis de visibilidade de gastos. São eles:

- D. As linhas de reporte não fazem diferença: o fato da equipe de compras se reportar ao Departamento Financeiro não resulta automaticamente em níveis mais altos de visibilidade de gastos. O mesmo sucesso pode ser alcançado por equipes que se reportam à cadeia de suprimentos, por exemplo.
- E. Ter os gastos de marketing administrados globalmente não levará a níveis mais altos de visibilidade dos gastos.
- F. O tamanho do orçamento não faz diferença: mesmo os menores anunciantes não têm necessariamente visibilidade de seus gastos com publicidade. Sem os sistemas corretos implantados, todas as empresas terão dificuldade em identificar o que oferece o melhor valor.
- G. O tamanho da equipe não importa; não há benefício automático em ter um grande número de funcionários em tempo integral em sua equipe para aumentar os dados de gastos. Não encontramos nenhuma correlação entre grandes equipes e um maior nível de dados.

Figura 17 - Como os níveis de visibilidade de gastos se relacionam com os gastos gerais com marketing

Como a visibilidade dos gastos pode ser diferente em empresas de diferentes tamanhos

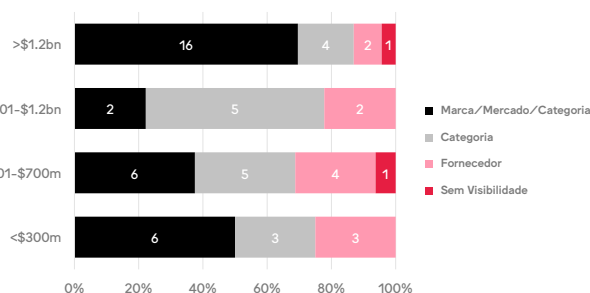


Figura 18 - Como o nível de visibilidade de gastos se relaciona com o tempo de existência da equipe de compras

Como a visibilidade dos gastos pode ser diferente conforme a equipe de compras amadurece

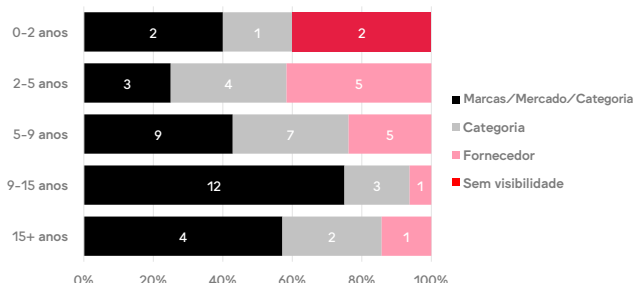
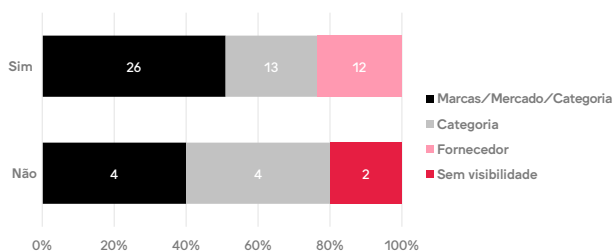


Figura 19 - Qual o nível de visibilidade de gastos que a organização tem, dependendo se há uma ordem para usar compras

Como a visibilidade de gastos pode ser diferente se sua empresa opera sob uma ordem



A maioria das funções de compras no momento da pesquisa diferenciaria as métricas rígidas x suaves para demonstrar o desempenho de sua função. 92% concordaram (Figura 20) com as seguintes definições:

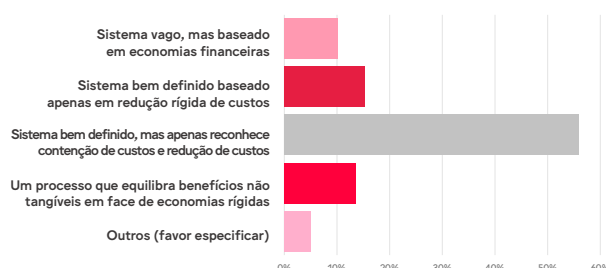
- A. **Métricas rígidas** são aquelas que são quantificáveis e possuem uma relação causal aceita com P&L. Por exemplo: economia versus orçamento, CPM, prevenção de aumento inflacionário de preços.
- B. **Métricas suaves** são aquelas que são difíceis de quantificar de maneira repetível ou que têm um vínculo causal fraco com o desempenho do negócio ou da marca. Por exemplo: acesso a novas ferramentas inovadoras, relações de agência mais eficazes, redução de risco.

Figura 20 - Você concorda com a definição de metas suaves e rígidas

Você concorda com a definição de métricas rígidas x suaves?



Como sua gestão de linha geralmente (ou seja, não apenas compras de marketing) quantifica o valor das compras?



Existe uma grande variedade de métricas usadas no grupo pesquisado.

Os dados nas Figuras 21 e 22 ilustram a diferença entre as equipes que compartilham métricas com suas contrapartes de marketing e aquelas que não o fazem.

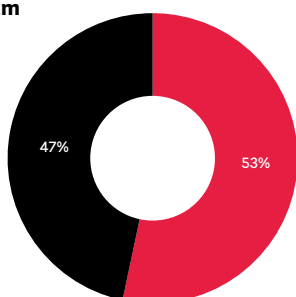
Como esperado, ambos os grupos **dependem fortemente de métricas de custo rígido**. No entanto, o grupo que compartilha algumas métricas com seus colegas de marketing tem mais probabilidade de usar métricas mais suaves, como gerenciamento de risco, trabalho de maior qualidade ou inovação.



Figura 21 - Métricas usadas pelas equipes de compras que compartilham metas com as equipes de marketing

Métricas usadas por equipes de compras que compartilham metas com a equipe de marketing

■ Sim (favor fornecer alguns exemplos)
■ Não



A maioria das métricas usadas pelos membros da WFA e compartilhadas com outras funções ainda muito centradas em compras:

1. “Desempenho do plano anual de aquisição e valor entregue x plano”
2. “Redução de custos x orçamento”
3. “Redução de custos x melhor oferta após o primeiro ciclo de revisão”
4. “Serviços/garantias adicionais no custo acordado”
5. “Economia de P&L”
6. “Para a mídia, temos um modelo de melhoria de custo global que sempre é compartilhado com nossa comunidade de marketing de mídia para seu alinhamento antes de relatarmos economia”
7. “Poupança, contratos sob gestão, condições de pagamento”
8. “SLAs e KPIs são frequentemente acordados em contrato, no entanto, os stakeholders dificilmente (é claro que alguns o fazem) monitoram isso em suas rotinas diárias”
9. “Meta de economia compartilhada e estratégia de categoria de implementação”
10. “Principais marcos do projeto (marketing/vendas), geração de fluxo de caixa (financeiro), conquista de economias (resultados do argumento de venda), definição da lista de agências (marketing)”
11. “Investimento funcional x não funcional”
12. “Metas de saída de custo e entrada de valor”
13. “Economia de caso de negócios”
14. “Envolvimento em projetos - economia - visão geral da avaliação de risco”

Quantidade limitada de métricas usadas pelos membros da WFA em direção a um verdadeiro objetivo de negócios compartilhado, como:

1. “Geração de valor da marca”
2. “KPIs de desempenho da agência”
3. “As agências têm tabelas de desempenho multifuncionais. Finanças e Marketing recebem relatórios mensais sobre o valor fornecido”
4. “Satisfação dos stakeholders”
5. “Número de mercados usando trabalho criativo central/reutilização (transcrição) de ativos criativos”
6. “Visibilidade da mídia digital”
7. “Melhoria do Processo (tempo para fechar e concluir projetos)”

Métricas usadas para equipes de compras que compartilham metas com a equipe de marketing

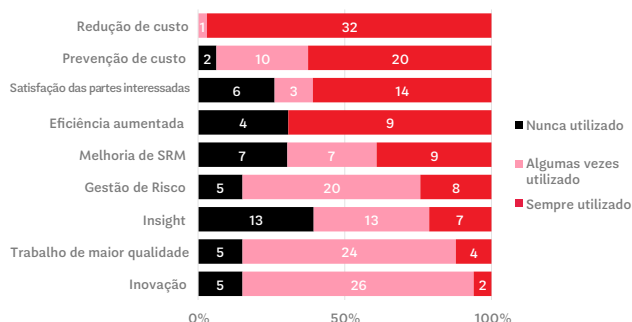
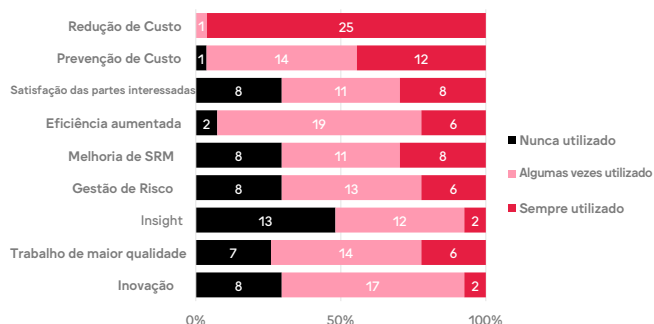


Figura 22 - Métricas usadas pelas equipes de compras que NÃO compartilham metas com as equipes de marketing

Métricas usadas por equipes de compras que NÃO compartilham metas com a equipe de marketing



O conjunto final de dados nesta seção mostra a maneira como outras áreas do negócio do entrevistado veem os times de procurement (Figura 23).

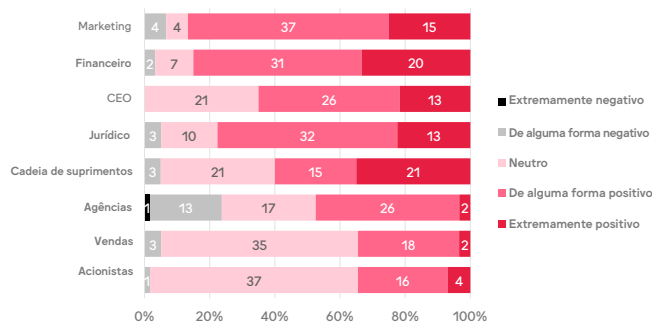
As diferentes áreas são classificadas por ordem das que têm maior influência na percepção das equipes de procurement.

É encorajador que haja uma correlação próxima entre as áreas que têm maior influência e como elas percebem as procurement atualmente.

Isso mostra que, coletivamente, as compras devem estar fazendo algo certo e concentrando suas atenções nos stakeholders certas.

Figura 23 - Como outras áreas da empresa percebem procurement?

Como outras áreas de negócios veem procurement?



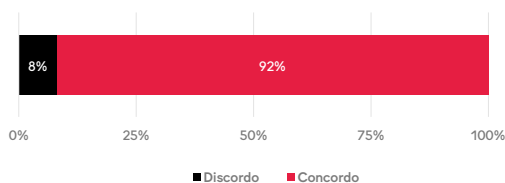
Parte II: Percepções Atuais

92% sentiram que a forma como procurement é percebido por sua organização poderia ser melhorada (Figura 24).

Mesmo que os entrevistados acreditassem enfaticamente que as equipes de marketing procurement claramente demonstraram valor (76% concordam) e geraram melhorias (85% concordam), uma parcela maior do grupo sentiu que mais poderia ser feito para melhorar a percepção do setor.

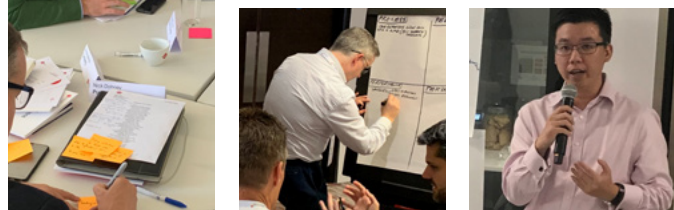
Figura 24 - A percepção de marketing procurement pode ser melhorada?

Acho que a forma como procurement é percebido pela minha organização poderia ser melhorada?



Este insight foi repetido durante uma enquete ao vivo na ProcureCon Marketing London 2019, onde apenas cinco por cento do público disse que as percepções atuais de procurement eram “extremamente positivas”. Enquanto 38% dos participantes disseram que foram “um pouco positivas”, tal estatística destaca a necessidade de uma reformulação fundamental da função.

5% sentiram que as percepções atuais de procurement são extremamente positivas



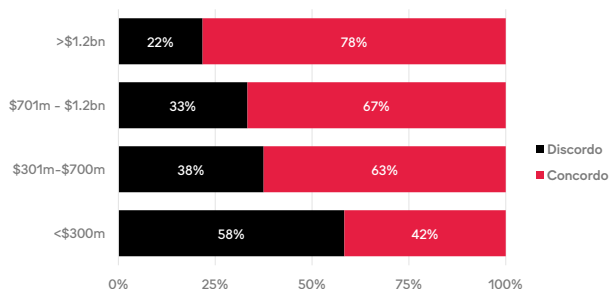
Ser reconhecido por oferecer um conjunto mais amplo de benefícios do que apenas economia de custos depende de diferentes fatores. Um fator crítico para melhorar a percepção de procurement é ilustrar que um conjunto mais amplo de benefícios pode ser oferecido.

As respostas da pesquisa indicaram uma divisão de '66% Concorde: 33% Discordo' sobre se os benefícios mais amplos estavam sendo reconhecidos. A referência cruzada desses dados com outros fatores ilustra algumas ligações interessantes.

A Figura 25 mostra que **quanto maior o gasto anual com marketing, maior a probabilidade de a respectiva organização reconhecer os benefícios mais amplos que procurement oferece.**

Figura 25 - Percepções do valor da divisão de marketing procurement pelos gastos

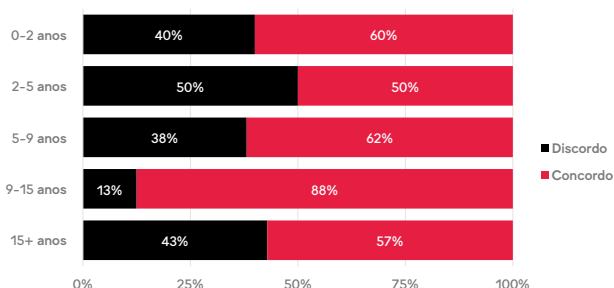
O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pelos gastos anuais?



Surpreendentemente, **não há ligação entre a maturidade ou idade de uma organização de marketing procurement (medida pelo tempo em que a disciplina existe) e o reconhecimento dos benefícios mais amplos oferecidos (Figura 26).**

Figura 26 - Percepções do valor de marketing procurement dividido por maturidade

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido por maturidade?



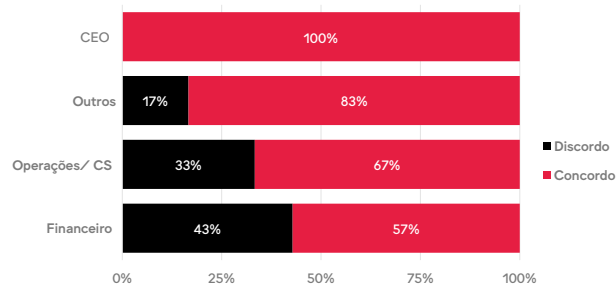
Talvez o vínculo mais interessante entre uma organização que percebe **marketing procurement como proporcionando benefícios mais amplos seja a linha de gerenciamento por meio da qual a equipe se reporta (Figura 27).**

É mais difícil ser reconhecido por fornecer mais do que economia de custos se marketing procurement se reportar a uma estrutura financeira.

Observação: o número de entrevistados que se reportaram ao CEO não foi estatisticamente significativo.

Figura 27 - Percepções do valor de marketing procurement dividido por linha de relato

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido por linha de relato?

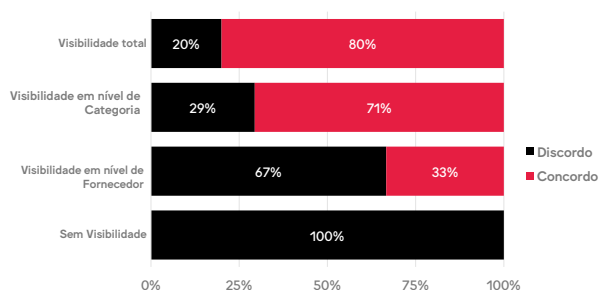


Quando as equipes de compras têm acesso a altos níveis de visibilidade de dados, há uma probabilidade maior de sua organização ver os benefícios mais amplos que as equipes de marketing procurement podem trazer (Figura 28).

Um elemento chave para as equipes de marketing procurement que demonstraram com sucesso um valor mais amplo para seus negócios é o acesso a altos níveis de visibilidade de gastos.

Figura 28 - Percepções do valor de marketing procurement dividido pela visibilidade de gastos

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pelo nível de visibilidade de gastos

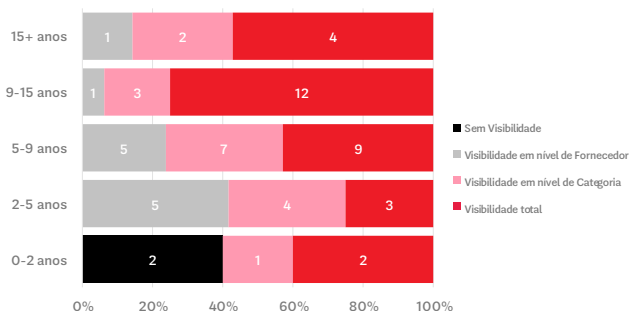


A Figura 29 mostra que altos níveis de visibilidade de gastos tendem a existir em equipes que já existem há vários anos.

É provável que por isso reflita que a criação de dados detalhados de gastos não é algo que possa ser entregue rapidamente.

Figura 29 - Percepções do valor de marketing procurement dividido por maturidade

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido por maturidade?

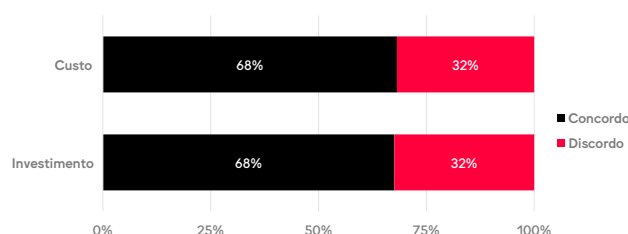


As respostas da pesquisa mostram exatamente o mesmo nível de respostas à questão relacionada a se uma empresa mais ampla considera que a equipe de marketing procurement agrega valor, independentemente de a empresa subjacente ver o marketing como um custo ou um investimento.

A Figura 30 mostra que não importa se o negócio mais amplo considera os gastos com marketing como um “investimento” em vez de um “custo” para o negócio ver um valor mais amplo em marketing procurement.

Figura 30 - Percepções do valor de marketing procurement dividido pela visão dos gastos de marketing

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pela forma como a empresa vê os gastos com marketing



Transformar a maneira como sua organização vê o marketing, como um investimento ao invés de custo, pode ajudar os profissionais de compras a adotar as iniciativas certas. Se a sua organização vê o marketing como um custo, provavelmente se envolverão com compras para reduzir esse mesmo custo. Isso pode encorajar comportamentos errados e focar na economia, em vez de focar no valor. Já se a organização vê o marketing como um investimento, será mais fácil persuadir os colegas de que esse investimento precisa ser maximizado. Afinal, ninguém quer cortar investimentos em crescimento.



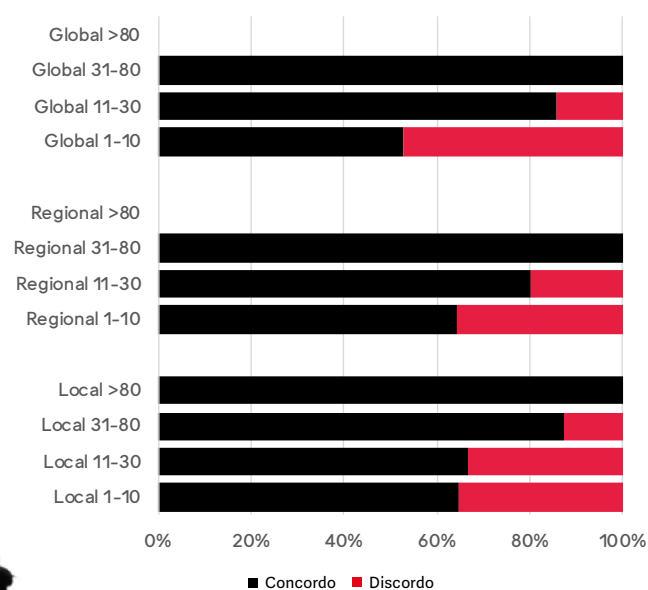


A percepção de marketing cresce à medida que o tamanho da equipe aumenta, independentemente de onde essa equipe esteja localizada.

Na Figura 31, fica bastante claro que, o tamanho da equipe, independente se estão global, regional ou localmente localizadas, aumenta junto à empresa quando existe a percepção de que marketing procurement é como um parceiro que agrega mais valor do que pura economia de custos. Isso não significa necessariamente que quanto maior a equipe, mais valor ela agrega, mas ilustra que há uma maior chance de agregar maior valor se houver recursos suficientes para realizar o trabalho.

Figura 31 - Se marketing procurement é visto agregando mais valor relacionado ao tamanho da equipe

A empresa vê a equipe de compras como agregando valor além da redução de custos, dividido pelo tamanho e localização da equipe



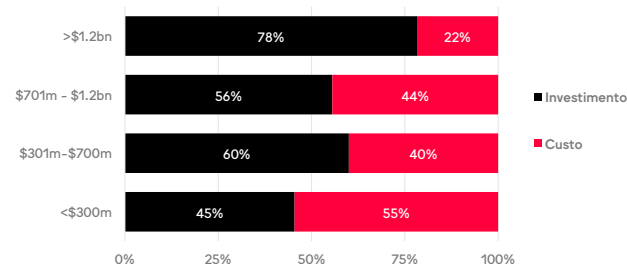
Talvez, sem surpresa, quanto maior o gasto com marketing, mais provável é que a empresa veja o marketing como um investimento, e não um custo.

A Figura 32 mostra que há uma mudança distinta de mais da metade das respostas, vendo o marketing como um custo nos níveis mais baixos de gastos, para pouco mais de um quinto na extremidade superior da faixa de gastos.



Figura 32 - Visão da organização sobre os gastos com marketing

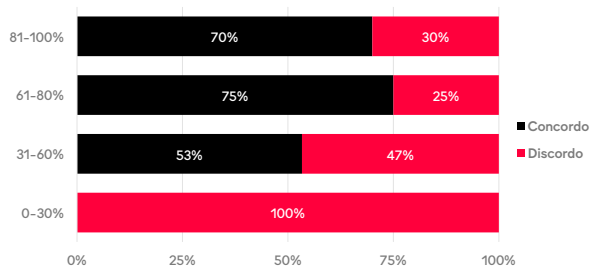
A sua organização vê o marketing como um custo ou investimento - dividido pelos gastos anuais com marketing?



As equipes de aquisição que trabalham com um alto nível de gastos tratáveis são mais propensas a serem vistas como agregador de mais valor (Figura 33).

Figura 33 - Percepções do valor de marketing procurement dividido por gastos tratáveis

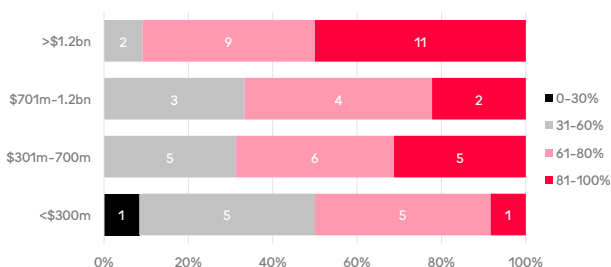
O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido por gastos tratáveis



Altos níveis de gastos tratáveis também estão ligados ao valor absoluto dos gastos de marketing (Figura 34).

Figura. 34 - Níveis de gastos tratáveis dividido por gastos absolutos

Níveis de gastos tratáveis - dividido por níveis de gastos absolutos



Como já traçamos um vínculo entre os níveis de gasto absoluto e se a organização vê marketing procurement como uma ferramenta que agrega mais valor do que redução de gastos, o vínculo entre gastos que podem ser negociáveis e gastos absolutos pode não ser tão surpreendente. No entanto, esse vínculo sugere que um facilitador-chave para marketing procurement é garantir que procure abordar o máximo possível de gastos.

Há uma correlação entre o ponto em que a equipe de marketing procurement está envolvida e, se a empresa vê a equipe agregando valor mais amplo do que a redução de preço.

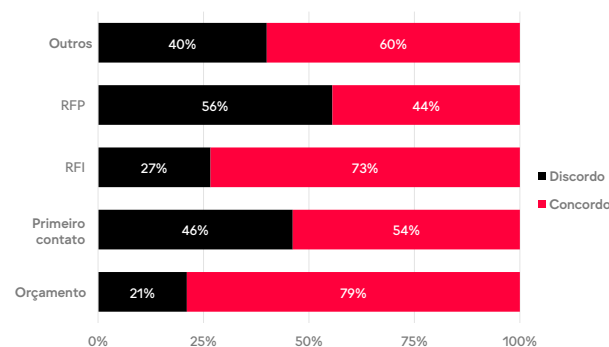
A sabedoria convencional sugere que, se a equipe de marketing procurement estiver envolvida no início do processo de aquisição, será mais fácil gerar um tipo mais amplo de valor para o negócio.

Os dados desta pesquisa suportam essa visão, já que as equipes que veem os negócios como agregando valor mais amplo tendem a se envolver no orçamento e no estágio de RFI (Figura 35).

Curiosamente, a Figura 35 ilustra que não existe o mesmo vínculo para os envolvidos no primeiro contato com os fornecedores e as dicas neste ponto de envolvimento não são tão importantes.

Figura 35 - Como outras áreas da empresa percebem marketing procurement?

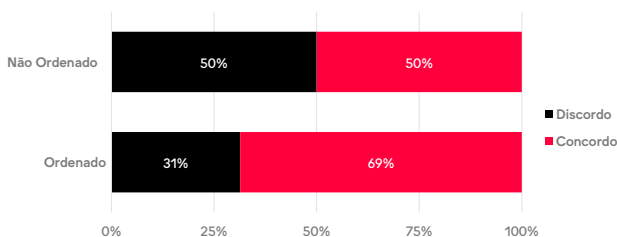
O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pelo ponto de envolvimento precoce



O uso obrigatório de procurement leva a melhores percepções, mas apenas se o limite para envolvimento for baixo. A Figura 36 sugere que há uma probabilidade maior no negócio de ver procurement marketing como agregando mais valor se houver uma ordem oficial para usar a equipe.

Figura 36 - Percepções do valor de marketing procurement dividido pela ordem oficial

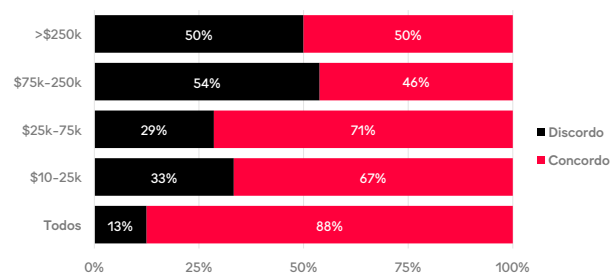
O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pela existência de uma ordem oficial



Para aqueles que têm uma ordem oficial, a Figura 37 mostra que quanto mais baixo o limite acima do qual a empresa é obrigada a envolver marketing procurement, mais forte é o vínculo com a empresa, que vê procurement agregando valor mais amplo.

Figura 37 - Percepções do valor da divisão de marketing procurement por limite de envolvimento

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pelo limite de envolvimento precoce

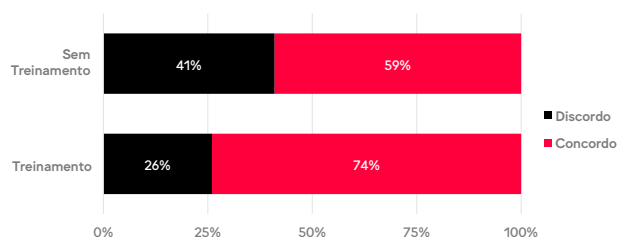


As empresas que realizam programas de treinamento de compras para as equipes de marketing tendem a ser mais bem percebidas por elas por agregar valor mais amplo (Figura 38).

Há uma diferença marcante entre empresas que realizam algum tipo de treinamento para suas equipes e aquelas que não fazem, no que se refere à valorização por parte desses interessados.

Figura 38 - Percepções de valor de marketing procurement dividido pelo fato de o treinamento dos stakeholders ocorrer

O valor de marketing procurement é visto como mais amplo do que a redução de preço pela empresa - dividido pela ocorrência de treinamento



Os insights desta pesquisa provaram ser uma visão fascinante de profissionais de marketing procurement em uma ampla gama de setores.

Certos pré-conceitos foram reforçados pelos dados:



- A. Se você gasta uma grande quantia em marketing, sua organização provavelmente verá o marketing como um investimento e, por sua vez, terá uma visão mais positiva da contribuição ampla que marketing procurement traz;
- B. Equipes de marketing procurement mais experientes têm maior probabilidade de ter melhores dados de gastos, mas isso não significa que você precisa esperar décadas pelo sucesso. Três a quatro anos podem ser suficientes para criar processos robustos de “memória muscular” e garantir que as ferramentas certas estejam disponíveis;
- C. Há uma correlação entre marketing procurement investindo em treinamento para seus interessados e como esses interessados percebem sua função de marketing procurement;
- D. Quanto maior o orçamento geral de marketing, maior a porcentagem de gastos negociáveis sob a influência de marketing procurement;
- E. As percepções de valor além da economia foram ligeiramente mais altas para as equipes de marketing procurement que tinham a ordem de usá-las e aumentaram visivelmente quanto mais baixo o limite para envolvimento;
- F. Compartilhar métricas com os stakeholders está intimamente ligado a ser visto como agregando mais valor a uma organização.

Certos pré-conceitos foram reforçados pelos dados. A saber:

- A. Quanto melhor o acesso a dados de gastos de alta qualidade, granulares e precisos, mais provável será que marketing procurement agregue valor;
- B. A credibilidade da função não está relacionada à idade da equipe de marketing procurement;
- C. Aqueles que se reportam ao departamento financeiro tiveram percepções ao menos positivas dos stakeholders. A medida que os gastos com marketing aumentaram, a probabilidade de se reportar ao departamento financeiro diminuiu.

Parte III: O Caminho a Seguir

Nos últimos dois anos, vários workshops foram realizados pela WFA com grupos de profissionais seniores de marketing procurement, onde os principais dados da pesquisa foram utilizados para desenvolver temas e táticas que ajudariam a melhorar a percepção de marketing procurement.

Os resultados dessas sessões foram agrupados em quatro principais áreas de desafios que precisam ser resolvidos, a fim de evoluir as percepções de marketing procurement:



Processo: inclui determinação da alta administração para usar compras, limites para o envolvimento e níveis de gastos negociáveis,



Pessoas: inclui estrutura de relatórios da empresa, tamanho e estrutura da equipe, maturidade comercial da empresa e compreensão da função de marketing procurement pelo marketing, finanças, cadeia de suprimentos, CPO,



Desempenho: inclui métricas além da economia e KPIs compartilhados que medem o desempenho do negócio e,



Parceiros: inclui agências e consultorias, apoiando o crescimento dos negócios de seus clientes.

Mais de um terço do público no ProcureCon Marketing London 2019 sentiu que esses 4 grupos de desafios eram todos igualmente críticos para enfrentar, enquanto 22% deram prioridade ao Desempenho, 16% ao Processo, 14% às Pessoas e 13% aos Parceiros.

“

É importante focar em como atingir o objetivo do negócio por meio de sourcing; marketing, marketing procurement e finanças, todos juntos entregando o resultado. Primeiro passo: todos devem concordar com o resultado e suas definições - falar a mesma língua. Para isso, é fundamental ter uma discussão de negócios, e não uma função para discutir a função.

”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
Cingapura, abril de 2018

“

É tudo uma questão de mudar do que estamos comprando para o que esperamos que o que estamos comprando faça.

”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
Singapore, April 2018

“

Marketing procurement está passando por uma crise de identidade. E não gastamos tempo suficiente em nos reinventar. É fundamental dar um passo para trás, identificar a necessidade de curto prazo de nossa organização e encontrar maneiras de contribuir para ambos.

”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
NYC, Dezembro 2018



Os valores centrais de marketing procurement, do Conselho de Procurement Global da WFA:

1

Confiável

2

Produtivo

Uma mentalidade de criação de valor

3

Curioso

Chave para a inovação e trazer o exterior para dentro

4

Accountable

Autoridade para garantir que o trabalho seja feito

5

Colaborativo

Com a empresa e nossos parceiros

6

Qualificado

Experiência comercial e de liderança

7

Responsible

Responsável pela conclusão do trabalho



Processo

A partir dos principais dados da pesquisa, havia uma série de marcadores claros, no que diz respeito ao processo de sourcing, para organizações que mantinham uma visão positiva dos benefícios que marketing procurement podem trazer. Eles eram:

1. Envolvimento precoce no processo comercial (Figura 9);
2. Uma ordem formal da alta administração para envolver compras no processo comercial (Figura 37);
3. Altos níveis de visibilidade de gastos (Figura 28);
4. Altos níveis de gastos negociáveis (Figura 33);
5. Um limite de gasto baixo antes que o negócio envolva marketing procurement (Figura 37).

O que não fica imediatamente aparente a partir dos dados é se esses marcadores são facilitadores para que marketing procurement seja visto como confiável ou como resultado das compras serem levadas a sério.



Este tópico de “causa e efeito” fez parte das discussões dos workshops da WFA e, embora todas as organizações sejam diferentes, um conjunto consistente de táticas se apresentou:

1. Obtenha a visibilidade de gastos mais precisa e completa possível;
2. Busque ou avalie a necessidade de determinação sênior para utilização de marketing procurement;
3. Reduza o limite acima no qual marketing procurement deve estar envolvido o mais baixo que a carga de trabalho da equipe permitir;
4. Amplie o gasto rentável o máximo possível;
5. Procure se envolver o mais cedo possível no processo comercial.



Visibilidade de gastos

Para alcançar uma maior visibilidade de gastos (e, em última análise, um maior nível de gastos negociáveis ou impactáveis) é essencial que procurement veja os investimentos de marketing de sua empresa como um todo e ampliar a gama de valor possível que pode ser agregado ao Big Data que permitirá que procurement atue em um nível organizacional, e não apenas em um nível de marca ou geográfico, e fortalecerá a contribuição estratégica para seus negócios.

Ordem oficial

Uma ordem oficial para envolver procurement em relações comerciais pode vir em muitas formas diferentes, desde uma declaração de política absoluta que impõe todos os stakeholders envolverem procurement, até uma diretriz mais leve que incentiva o envolvimento. Os dados da pesquisa não indicam que nível de ordem levará a um aumento na percepção das compras, no entanto, é claro que as organizações onde marketing procurement é visto como uma forma de oferecer uma ampla gama de benefícios recebem algum nível de endosso da alta administração.

Aos olhos de muitos stakeholders, esse endosso confere à equipe de marketing procurement alguma credibilidade inerente que pode ser imediatamente aproveitada.

Um 'cuidado' é que **a equipe precisa estar pronta para cumprir esses compromissos.**

Raramente uma organização dá à equipe de compras uma segunda oportunidade de se envolver em um relacionamento e, portanto, **se a equipe não tiver as habilidades ou capacidade para cumprir a ordem da alta administração, as expectativas devem ser gerenciadas quando a ordem for definida.**



Ampliando os gastos tratáveis de compras de marketing para um melhor reconhecimento

A jornada para ajudar a melhorar a percepção de marketing procurement começa com o conhecimento de pelo menos tanto, senão mais, sobre os gastos de terceiros com marketing. Sempre que assumi uma categoria ou uma nova equipe, os primeiros insights mais valiosos vieram de uma boa visibilidade de gastos.

A obtenção de um grande conjunto de dados de gastos de todos os mercados nos últimos doze meses fornece informações suficientes para gerar insights para reuniões de negócios produtivas. Isso não requer nenhum software caro ou ferramentas de relatório, uma planilha simples e uma tabela dinâmica podem ser suficientes. Estou procurando dados que mostrem áreas ou formas inesperadas de gastos que podem gerar dúvidas para a empresa. Sempre vale a pena considerar uma análise direta de Pareto dos gastos dos dez principais fornecedores para cada uma de seus stakeholders de marketing, seguida por uma análise de como esses gastos mudaram ao longo do tempo ou flutuam ao longo do ano.

Quanto maior os detalhes que possam ser obtidos no extrato de gasto inicial, e quanto mais distante na história ele puder voltar, mais informações ele fornecerá. Juntamente com a experiência sobre o mercado, procurement pode fornecer inovações e soluções reais para o negócio.

O complemento mais útil aos dados são as informações da categoria. Não é comum que os sistemas financeiros capturem essas informações e campos extras devem ser adicionados para que os gastos com um fornecedor possam ser divididos ainda mais, como taxas de criação, custos de produção, taxas de direitos, custos de mídia, etc.

Adam Durston-Hillyer,
Chefe da Categoria de Compras,
Specsavers, Contribuidor Ativo do
Projeto Spring



Contratação para sucesso em marketing procurement

Os segredos para o sucesso das equipes de marketing procurement evoluíram com o tempo, assim como a própria função de marketing. A mídia tradicional deu origem a uma enorme variedade de categorias e canais de marketing, fragmentando o público e exigindo que a equipe de marketing procurement expandisse suas capacidades de acordo. Ao mesmo tempo, as equipes de marketing costumam enfrentar redução no orçamento.

A boa notícia é que agora, mais do que nunca, as equipes de marketing procurement podem atuar como um consultor confiável para CMOs e CFOs, gerando valor além do preço - e ocupar o centro das conversas sobre gerenciamento de demanda, melhoria de processos e especificação.

Para fazer isso, as equipes de marketing procurement precisam ter novos recursos em sua caixa de ferramentas, além da negociação, gerenciamento de contratos e captura de economia. As estrelas de amanhã são as equipes que não apenas têm fortes habilidades de compras, mas também um profundo conhecimento da categoria e um histórico de liderança em mudanças transformacionais.

Nem é preciso dizer que as equipes de marketing procurement sempre precisarão ser fortes nas negociações, construindo parcerias com agências sólidas e gerando valor para seus stakeholders. A diferença é que agora a equipe também deve customizar essas atividades para corresponder às nuances das categorias de marketing às quais são aplicadas. Ter conhecimento detalhado em categorias, incluindo mídia, geração de conteúdo, interno, insights e tecnologia permitirá que entendam as demandas e os desafios enfrentados por seus negócios. Isso, por sua vez, permite que eles ajudem seus negócios a impulsionar os comportamentos mais eficazes e aumentar o desempenho das equipes de marketing e de agência.

Mas as habilidades de compras e o conhecimento da categoria não são suficientes para tornar uma equipe de marketing procurement bem-sucedida. Hoje, muitas empresas sentem a necessidade de tomar decisões ousadas e transformar a forma como o marketing e as agências funcionam. Mas os líderes nem sempre têm certeza sobre o que ou como fazer as mudanças que consideram necessárias. É também aqui que procurement podem ser um consultor confiável, explorando o conhecimento externo do setor, por meio de conexões formais ou informais e mapeando as formas atuais de trabalho - tanto

internamente, quanto com nossas agências. Isso permite que as equipes analisem “fazer” versus “comprar” novos recursos e traz a confiança de que os novos ecossistemas de agência necessários podem ser adquiridos com sucesso e incorporados aos negócios.

Com isso em mente, minhas recentes decisões de contratação realmente giraram em torno de encontrar pessoas com forte conhecimento da categoria, habilidades de compras e liderança transformacional. Encontrei grandes talentos dentro de nossa organização de compras existente e também trouxe líderes sem experiência em compras tradicionais, incluindo equipes de vendas, empresas de pesquisa de mercado e consultorias. Descobri que esse tipo de equipe tem credibilidade instantânea com os stakeholders, porque eles entendem os desafios de negócios relevantes e trazem conselhos sólidos, o que acaba conquistando a confiança da empresa para co-liderar a mudança.

Portanto, ao contratar líderes seniores em suas categorias, encorajo você a se perguntar se o seu candidato:

1. Conhece a categoria tão bem ou melhor do que seu stakeholders?
2. Tem uma visão forte de onde a empresa pode crescer e que papel as compras podem desempenhar para alcançar essa visão?
3. Tem um estilo que atinge benefício mútuo para stakeholders e agências?
4. Pode trazer credibilidade instantânea para sua organização?

Se você puder dizer sim a todos os quatro, então você tem os ingredientes para uma equipe que será valorizada pela empresa. Uma que desafie as velhas noções sobre o que é marketing procurement e agregue valor muito além da economia.

Christopher Kredo,
Vice-Presidente Comercial -
Demanda Global, Mars Inc.



Amplie os gastos que podem ser negociáveis

Uma limitação comum ao impacto que marketing procurement pode causar em uma organização envolve a proporção de gastos que é considerada tratável. A Figura 33 mostra claramente que níveis mais altos de gastos negociáveis são um forte indicador de que uma equipe de marketing procurement agrega valor mais amplo.

E embora a necessidade de gastar com terceiros possa não ser algo que pode ser evitado, o valor gasto com esses bens ou serviços deve ser influenciado por marketing procurement.

Para ser capaz de agregar valor com credibilidade ao mundo em rápida evolução das ferramentas de marketing, a equipe de marketing procurement deve ser comercialmente flexível e ser capaz de adaptar suas habilidades essenciais a um novo e variado conjunto de categorias.

A pesquisa de background antes de se envolver com um fornecedor é essencial para entender a dinâmica da categoria, a estrutura de custos e os requisitos do negócio.

A partir dessas informações e percepções, os profissionais podem interagir com o mercado de maneira mais proativa, o que criará credibilidade aos olhos dos stakeholders de marketing.

Redução do limite para envolvimento de marketing procurement

É bastante claro que existe uma grande variabilidade em qual limite está sendo usado e as razões para isso (Figura 37). Pode haver um grande número de outros fatores em jogo que influenciam isso, como cultura corporativa, maturidade comercial da equipe de marketing, o nível das ferramentas de self service, bem como a percepção dos serviços da equipe de procurement. No entanto, quanto mais baixo for o limite para o envolvimento de compras, mais frequente será a interação entre os stakeholders e as equipes. Isso pode levar a uma relação de trabalho mais próxima e colaborativa, onde cada parte admirará mais o valor que a outra traz para o relacionamento.

Há um 'cuidado' relacionado àquele identificado na implementação de uma ordem oficial para uso de marketing procurement. Se o limite para envolver for baixo e não houver capacidade suficiente para atender ao aumento da demanda, haverá uma queda imediata na credibilidade que será muito difícil de recuperar depois de perdida.

Esforce-se para se envolver precocemente no processo comercial

Na Figura 9, ficou claro que o envolvimento precoce no processo comercial estava fortemente relacionado ao fato de marketing procurement ser visto como uma ferramenta que agrega valor mais amplo ao negócio. O que não pôde ser concluído dos dados foi se a percepção positiva foi devido ao envolvimento precoce ou se o envolvimento precoce foi fundamental para melhorar a credibilidade.

Após questionamento adicional dos profissionais de procurement, foi enfático que **o valor poderia ser entregue ao negócio em todas as fases do processo comercial e o envolvimento precoce era a chave para demonstrar esse valor mais amplo.**

Como um facilitador para o envolvimento precoce no processo comercial, a **determinação oficial pela alta administração é crítica.** Os dados mostram que, das organizações com esta diretriz, uma grande proporção aproveita a ordem para obter acesso antecipado ao processo comercial.



As discussões do workshop foram muito claras de que funções eficazes de marketing procurement devem ter:

- A. Programas de treinamento dos stakeholders para explicar os benefícios mais amplos de compras estratégicas;
- B. Garantir que suas métricas olhem além do preço e sejam claras sobre benefícios mais amplos, muitas vezes menos tangíveis;
- C. Melhores dados são necessários para obter mais clareza sobre oportunidades mais amplas;
- D. Aumente seus gastos negociáveis - procure expandir sua influência;
- E. Envolver-se de forma precoce no processo;
- F. Toque em tudo, de baixo a alto valor.

A importância de ser confiável

Este relatório destacou a importância de ter uma diretriz da empresa em vigor para desenvolver a percepção de marketing procurement. Na L'Oréal, temos uma determinação flexível em sourcing de marketing - que eu gostaria de chamar de "método pull".

Tive conversas com colegas em outras organizações que contavam com determinações mais fortes e o que eu chamaria de "método push", para analisar os vários tipos de estruturação da empresa. Minha análise dos prós e contras dessas duas abordagens revela o valor de cada uma delas.

O principal desafio para o método pull, em que você precisa "criar desejo", é mostrar constantemente o valor da compra para ser convidado a participar de iniciativas de negócios.

Na L'Oréal, o envolvimento dos stakeholders com base em experiência reconhecida é o que nos ajuda a nos envolvermos precocemente e antes das negociações finais. Aconselhamos sobre modelos operacionais adequados, cenário de possíveis fornecedores e trazemos percepções de benchmarks externos.

O principal desafio para o método push, em que existe uma determinação forte da empresa para "impor o amor" por nossa função, é transformar a percepção de procurement obrigatório para um verdadeiro parceiro. Queremos merecer o nosso lugar à mesa.

A escolha da abordagem está fortemente ligada ao DNA e à cultura da empresa. Ambos têm o mesmo desafio geral: a necessidade de construir credibilidade em torno de marketing procurement, demonstrando nosso valor agregado.

Minhas dicas para nossa comunidade para desenvolver a credibilidade de marketing procurement seriam:

1. Certifique-se de que sua equipe tenha o nível certo de especialização em marketing para interagir com suas contrapartes de marketing;
2. Identifique os principais stakeholders que são importantes para você e com quem sua equipe deve passar (mais) tempo. Um envolvimento bem-sucedido dos stakeholders contribui muito para diferenciar a aquisição estratégica do operacional;
3. Compreenda o que tem valor para os stakeholders e para o negócio, para identificar benefícios mútuos;
4. Desenvolva o desejo e compartilhe exemplos de sucesso recente com outras iniciativas de negócios, em uma linguagem que os profissionais de marketing

entendam, por exemplo, eficiências como economia de tempo ou desempenho superior; idealmente, esses exemplos seriam compartilhados por nossos colegas de marketing com seus pares.

5. Concentre-se em responder e participar dos desafios de negócio ao invés dos objetivos de compras; e
6. Crie uma métrica de procurement que ofereça suporte a um desafio geral de negócios, mostre e comunique seu valor além da economia.

O Departamento de Aquisições da L'Oréal contribui para o programa L'Oréal de Responsabilidade Social e Diversidade, denominado Partilhando a Beleza com Todos. Nosso programa dedicado, chamado Programa de Suprimento Solidário, visa incluir pessoas carentes por meio das relações comerciais da L'Oréal com parceiros. Promovemos o acesso ao emprego e a inclusão social para mulheres, pessoas com deficiência, comunidades social e economicamente desfavorecidas...

Como não há reconhecimento de valor sem uma métrica, definimos uma métrica muito simples, mensurável e auditável. Esta métrica é #Beneficiários: **número de pessoas carentes** com acesso a trabalho decente sustentável por meio de pedidos da L'Oréal com fornecedores envolvidos em projetos de inclusão social.

Com a Photon, nosso parceiro de fábrica de site da Web, desenvolvemos um Programa de Suprimento Solidário para promover o emprego em uma **Zona Econômica Social** na Índia, ao mesmo tempo em que empoderamos **mulheres** e oferecemos **oportunidades iguais** para pessoas de Tribos e Castas Programadas.

Os resultados são 194 beneficiários em 2018 e 200 em 2019. Esta parceria de Aquisição de Marketing foi citada no Relatório Financeiro da L'Oréal.

Ser ativo em programas de nossa empresa, como Partilhando a Beleza com Todos, dá à equipe de Procurement de Marketing mais credibilidade, visibilidade e destaque de valor em nossas ações.

Myriam Benichou,

Diretora de Marketing
Procurement Global,
L'Oréal



Pessoas

Linhas de reporte

Vimos na Figura 27 que as equipes de marketing procurement que se reportam ao setor financeiro têm menos probabilidade de serem vistas como agregando amplo valor ao negócio.

Isso pode ser devido ao potencial da equipe de se concentrar em contribuições relacionadas a custos, em vez de agregar valor.

No entanto, os dados coletados na pesquisa continham contradições que mereciam uma investigação mais aprofundada. Por exemplo, os entrevistados que não se reportavam ao departamento financeiro sentiram que, em média, a comunidade financeira era mais importante do que outras áreas em influenciar se marketing procurement agregava valor mais amplo para o negócio.

“

“ Todos nós sabemos que existem muitas economias leves e/ou valor; o principal desafio para nós é como avaliá-las de forma tangível e vendê-las para nossa equipe de Finanças. ”

Membro do Global Sourcing Board da WFA, Luxemburgo, novembro de 2017



Rumo a uma relação Compras-Financeira - destaques do workshop da WFA em Lisboa - abril de 2019:

- A. O Departamento Financeiro deve primeiro reconhecer o valor agregado das compras e que “benefícios mais amplos” existem além da economia. As compras podem começar avaliando se o departamento financeiro está pronto para assumir KPIs de outras funções, como metas de vendas;
- B. Compras deve envolver o departamento financeiro no início do processo, como membro de uma equipe de projeto, e discutir objetivos de negócios de curto e longo prazo;
- C. Compras e departamento financeiro devem se alinhar na taxonomia de linguagem e marketing;
- D. Promover o tripartido; garantir que o departamento financeiro e de marketing se envolvam regularmente e evitar um relacionamento apenas ‘financeiro-compras’;
- E. O departamento Financeiro e de Compras devem concordar em sua abordagem à responsabilidade do titular do orçamento;
- F. Alinhar processos para avaliar o que fazer com as economias obtidas (elas vão para os lucros ou serão reinvestidas em marketing);
- G. Facilitar uma maior compreensão de compras com departamento financeiro - incluindo educação sobre diferentes categorias de marketing - mas também educação dentro de compras sobre as necessidades do departamento financeiro; e
- H. Obter um patrocinador financeiro ou parceiro de negócios.

A filosofia de gestão contemporânea sugere que a importância das linhas de reporte está se tornando obscura à medida que as organizações adotam uma abordagem de gestão matricial mais flexível.

Essa mudança recompensa, acima de tudo, um estilo colaborativo de trabalho em que **influenciar é mais fundamental do que uma autoridade direta**.

A evolução das estruturas de categoria tradicionais para equipes multifuncionais por projeto ou campanha pode ajudar a enfrentar o desafio das linhas de reporte, incluindo equipes de marketing, finanças e marketing procurement, bem como, quando possível, agências, para garantir a entrega bem-sucedida dos objetivos gerais de negócios.



Treinamento

Por fim, a Figura 38 deixou claro que as empresas que se dedicam ao treinamento de contrapartes de marketing são mais propensas a serem vistas como agregando mais valor à organização do que reduzindo custos básicos. O estilo e o assunto que compõem esse treinamento são essenciais para criar uma compreensão mais ampla do papel que marketing procurement desempenha.



Do obrigatório ao recomendado: 5 dicas para desenvolver seus relacionamentos com suas contrapartes de marketing - destaques do workshop da WFA em Cingapura - novembro de 2019

“ Todos os anos, realizamos uma pesquisa de satisfação com os stakeholders para medir nossa percepção de entrega de valor entre os nossos negócios. ”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
Dusseldorf, fevereiro de 2018

“ Não podemos esperar que essa mudança de percepção aconteça organicamente. Contrapartes de marketing precisarão de algum grau de educação quanto à nova abordagem de compras, comunicando o valor das mudanças. Como parte disso, é crucial catalogar e compartilhar histórias de sucesso de compras. Idealmente, você faria com que os CMOs locais compartilhassem como o processo os ajudou. ”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
NYC, março de 2018

“ A relação marketing-compras envolve a forma como podemos ajudar uns aos outros, como protegemos e desenvolvemos os negócios juntos? ”

Membro do Fórum de Aquisições da WFA,
Cingapura, novembro de 2019



1. **Fale uma linguagem comum.** O setor de compras deve ter compreensão suficiente das categorias de marketing para ter uma conversa produtiva entre pares com sua contrapartes de marketing e parceiros de agência;
2. **Ser orientado para a ação e escrever alvos de sinergia juntos.** Compras e marketing devem ter objetivos comuns - passar de economia para eficiência/impacto nos negócios;
3. **Sempre se mostre como uma frente unida.** Compras e marketing representam o cliente como um todo;
4. **Os relacionamentos humanos são tudo.** Vá além da relação tradicional de compras e stakeholders. Certifique-se de ter um tempo fixo semanal para passar com seus principais parceiros de marketing, mas também ter reuniões regulares da agência, onde tanto compras quanto negócios participam;
5. **Desejo de ensinar, desejo de aprender. E isso funciona nos dois sentidos.** O setor de compras pode educar suas contrapartes de marketing sobre compras, mas os profissionais de marketing também podem dedicar tempo e educar compras. Aproveite a experiência e a rede de cada uma das outras equipes.

Indo além das linhas de reporte tradicionais: a criação de equipes multifuncionais

Acho bastante interessante que nos relatórios que li ou nos fóruns que participo continue a haver uma ênfase nas linhas de reporte e nos desafios que elas criam para a equipe de marketing procurement.

Embora não duvide dos verdadeiros desafios enfrentados pelos colegas do setor, acho que a chave para os superar é que marketing procurement garanta que estejamos totalmente alinhados aos objetivos de negócios, em vez de quaisquer medidas funcionais específicas.

Na Diageo, marketing procurement se reporta ao Diretor de Compras, que se reporta a um Presidente de Suprimentos, além de ser responsável por marketing e finanças. Resumindo, é possível ter sucesso em organizações de matriz complexa com linhas de reporte complicadas, elevando a perspectiva que você traz de estar a serviço do negócio como um todo.

As equipes de compras precisam parar de usar palavras como “parte interessada” ao se referir a colegas internos e, em vez disso, falar em linguagem de desempenho conjunto sobre objetivos comuns.

Uma maneira de fazer isso é criando equipes multifuncionais reais (ou comunidades, conselhos ou esquadrões!) em torno de imperativos de negócios, que em um nível simples transformam a “parte interessada” simplesmente em um membro da equipe - não uma iniciativa de aquisição, mas uma em que nos envolvemos com desamparo.

Qualquer indivíduo também pode estar em uma série de equipes multifuncionais e desempenhar funções diferentes em cada uma, liderando em algumas e desempenhando uma função específica em outras.

Embora eu pessoalmente ainda aproveite os benefícios de trabalhar em equipes cara a cara, a geografia também se torna menos importante, desde que tudo esteja claro quanto ao objetivo.

A Diageo operou com sucesso dessa maneira durante nossa recente revisão da mídia com pessoas de várias funções, com responsabilidades geográficas variadas, de diferentes locais e tempos de função, todos reunidos em torno de um objetivo de negócio para fazer a mudança de cliente de mídia para líder de mídia.

Foi dada grande importância ao estabelecimento de formas de trabalhar internamente em torno de um conselho de mídia. O conselho de mídia era composto por diretores de marketing globais e locais, especialistas digitais e em dados, líderes de mídia e marcas, bem como departamento de compras,

finanças, relações corporativas e jurídico. Foi fundamental, no início, garantir que todos nós entendêssemos a categoria, os gastos e o papel que isso desempenhou no crescimento das marcas e o que queríamos alcançar, tudo antes de decidirmos que iríamos ao mercado para uma revisão.

Novamente, antes de lançarmos a revisão externa, passamos um tempo significativo discutindo o processo de tomada de decisão e o fluxo de informações. Foi fundamental capacitar todos os membros do conselho para poderem falar com todos os elementos da revisão e serem claros sobre as medidas de sucesso que buscávamos. Algumas dessas medidas, sem dúvida, se inclinaram mais para alguns membros individuais da equipe do que para outros, mas o esforço colocado à frente em torno desses objetivos está valendo a pena. Por exemplo, fomos capazes de fazer avanços na eficácia do marketing ao longo do processo.

Sim, tivemos divergências, mas nem uma vez tivemos que perguntar “quem era a parte interessada” ou “o que a empresa queria”, pois éramos todos membros iguais do conselho e todos representávamos a empresa. Sabíamos que essa maneira de trabalhar era bem-sucedida quando, durante os preparativos para uma Reunião do Conselho Global da Diageo, um membro executivo disse: “Não vou me preocupar com quem entrega qual parte das solicitações, já que vocês estão claramente todos conectados em torno da mesma entrega”.

Funcionou? Bem, mostramos internamente que podemos trabalhar de forma rápida e eficaz como uma equipe multifuncional, mesmo com a complexidade adicional da C19 quando todos vemos os desafios em um nível total de negócios.

O tempo dirá, é claro, se os resultados serão alcançados, mas estamos na linha de partida nos sentindo confiantes em nossa jornada futura na mídia.

James Taylor,
Diretor de Compras Globais,
Mídia, Planejamento Digital e de
Consumo, Diageo



Desempenho

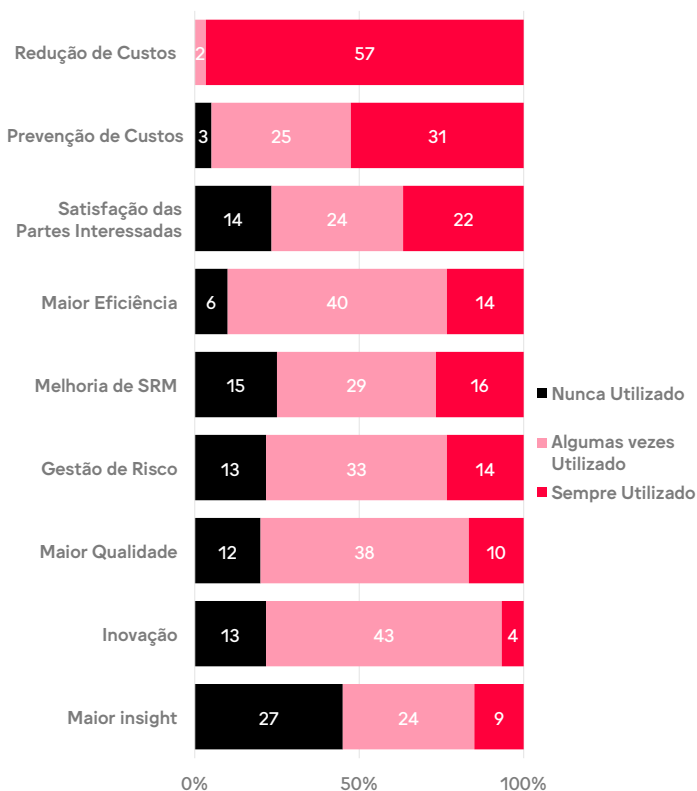
Quando se trata de medir o impacto, há várias métricas diferentes quanto aos profissionais de marketing procurement. Embora possa não haver um único grupo de métricas simples que desbloqueie uma mudança na percepção do valor que as compras trazem, existem algumas tendências óbvias que podem ser exploradas.

Em primeiro lugar, permanece uma confiança significativa na redução de custos e na prevenção de custos como métricas principais.

A grande proporção dos entrevistados na pesquisa usa métricas mais subjetivas ocasionalmente.

Figura 39 - Quais métricas são usadas rotineiramente para ilustrar o valor de marketing procurement - todos os entrevistados

Quais métricas são usadas - todos os entrevistados



“ O ‘melhor da classe’ pode não existir - já que a maioria das organizações de marketing procurement luta com isso. ”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
Singapore, November 2017

“ Queremos reduzir o alinhamento desnecessário e o processo de realinhamento das métricas e liberar tempo para que os profissionais de compras de marketing se concentrem na construção da marca e no aumento da eficácia/eficiência. ”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
Cingapura, novembro de 2017

“ Queremos reduzir o alinhamento desnecessário e o processo de realinhamento das métricas e liberar tempo para que os profissionais de marketing procurement se concentrem na construção da marca e no aumento da eficácia/eficiência. ”

Membro do Global Sourcing Board da WFA,
NYC, dezembro de 2018

“ As métricas de desempenho de compras devem se concentrar em: ‘como’ e ‘o que’ compras faz para o negócio, em oposição a principalmente ‘qual’ (economia) na maioria dos casos. ”

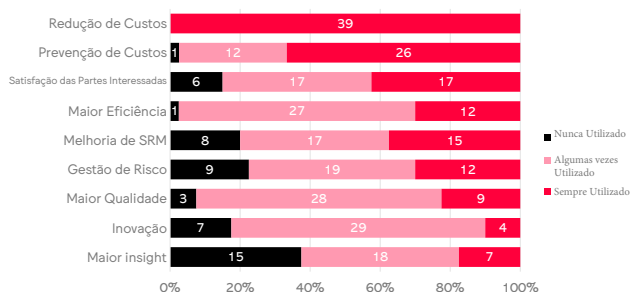
Membro do Global Sourcing Board da WFA,
Lisboa, abril de 2018



Filtrar essas respostas para os entrevistados que sentem que seus negócios veem marketing procurement como uma agregação de valor mais amplo do que a simples economia de custos mostra algumas mudanças sutis, mas significativas, na resposta (consulte a Figura 40). Há uma probabilidade maior nessas empresas de usar “maior eficiência”, “maior qualidade” e “acesso à inovação” como uma métrica de valor que marketing procurement pode trazer para a organização.

Figura 40 - Quais métricas são usadas rotineiramente para ilustrar o valor de marketing procurement - entrevistados cujo negócio vê o marketing como agregação de valor mais amplo

Quais métricas são usadas - empresas que veem marketing procurement entregando um valor mais amplo



Essa mudança de métricas rígidas ou relacionadas a custos para a adoção de métricas mais suaves é uma etapa fundamental para ilustrar o valor mais amplo que marketing procurement pode trazer.

E foi ilustrado na Figura 21 que é extremamente benéfico compartilhar as metas com a equipe de marketing.

A Figura 41 mostra que envolver avaliações 360 também melhorará a percepção.

Figura 41 - Realização de avaliações 360 e se a área de marketing procurement é vista como uma área que agrega valor

O valor da área de marketing procurement é visto como mais amplo quando avaliações 360 são realizadas

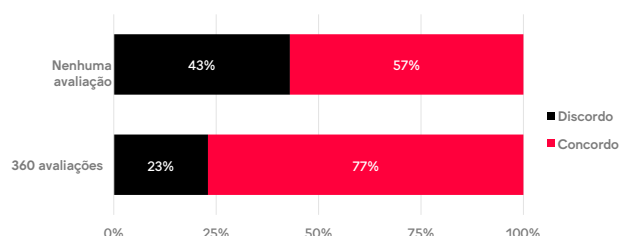


Fig. 42 - Métricas alternativas para medir o marketing

KPIs ideais ou inovadores mencionados pelos participantes

Mencionado mais de 30 vezes	Métrica relacionada a custos: savings no P&L, redução de custo, custos evitados, redução de preço, aumento do fluxo de caixa.
Mencionado mais de 20 vezes	Crescimento/ROI: esforços de compras com impacto no retorno do investimento de marketing, entrega de negócios (marca/receitas), aumento das vendas, melhoria geral das metas comerciais (EBIT, crescimento ...), valor da marca, NPS, aumento das vendas.
	Relacionamentos: reconhecer que o marketing é uma categoria complexa com fornecedores que deixam um legado na marca e personalidades fortes, avaliações de desempenho de agências, melhoria de desempenho de fornecedores devido ao SRM, percepção externa de justiça, transparência e profissionalismo, resultados robustos de satisfação do cliente/agência.
Mencionado mais de 10 vezes	Eficiência: aumento da eficiência do negócio, bom funcionamento operacional com agências parceiras, melhoria, e simplificação de processos, fazer mais com menos, eficiências trazidas pela agência, timing de mercado, velocidade de tomada de decisão.
	Inovação: acesso à inovação, inovações trazidas ao marketing pela base de fornecedores e por fornecedores novos.
	Qualidade: qualidade do serviço ponta a ponta, qualidade melhorada ou superior, melhor valor no mercado x competidores, capacidade de obter a melhor qualidade pelo preço certo (não o mais barato).
Mencionado algumas vezes	Satisfação dos stakeholders internos: melhor experiência dos stakeholders com o serviço de marketing, gestão das partes internas interessadas.
	Evolução da métrica relacionada aos custos: escopo aprimorado com o mesmo custo, estabelecendo o mix certo de fornecedores, tanto financeira quanto criativamente, contribuição para top line com melhor estrutura de custos, gerenciamento de demanda
	Suporte ao marketing com base na estratégia do fornecedor
	Gestão da mudança: o que podemos fazer agora que não podíamos antes? Por quê?
	Contribuição da agência para iniciativas de capacidade do cliente interno

A importância de trabalhar com objetivos comuns

Marketing procurement é uma área especializada que está, em primeiro lugar, enraizada em objetivos compartilhados com o negócio e com os stakeholders.

Devemos definir claramente o que é necessário para alavancar os resultados de negócios - principalmente competência, custo e velocidade - em conjunto com a agilidade de flexibilizar cada uma dessas alavancas de forma adequada, dependendo das circunstâncias.

Quando os negócios compartilham agendas comuns, podemos alavancar nossa capacidade de ver além e desenvolver plataformas comuns ou soluções em escala que atendam ao bem maior, sem diluir os benefícios em um nível de marca ou categoria.

Jennifer McLachlan,
Diretora, Compras e Construção da Marca, P&G



“Se você não pode medi-lo, você não pode melhorá-lo.”

Este é um mantra que sempre me esforcei para elevar durante a última década liderando organizações de compras indiretas.

Eu encorajaria os líderes de compras indiretas a estabelecer e distinguir métricas primárias das secundárias.

As métricas primárias são aquelas que são externamente críticas para todas as empresas em todos os setores como: seu desempenho financeiro (por exemplo, economia), caixa (por exemplo, a pagar vs. a receber) e receita (por exemplo, crescimento das vendas, expansão da distribuição, maior alcance). Cada contribuição que a organização de compras indiretas faz para qualquer um desses três vetores de valor fortalece a credibilidade da disciplina como um membro-chave da equipe que constrói o negócio como um todo.

As métricas secundárias são aquelas que são importantes internamente para governar o orçamento/economia indireta, que de outra forma são voláteis e discricionárias. Elas alimentam as métricas primárias ou externas e a ausência de métricas secundárias pode transformar essas economias de orçamento em um dinheiro falso, um “dinheiro de brincadeira”.

As métricas secundárias são ilimitadas e mais bem definidas em parceria com os principais parceiros multifuncionais de marketing e incluem métricas de desempenho para os serviços que estão sendo comprados (GRP, TRP, CPM, CPV, custos de produção, custos criativos, taxas de agenciamento, gastos sob gestão, agência de relacionamento, saúde, etc).

Se tem uma citação que gostaria que todos os líderes de compras indiretas seguissem é: “se você não pode medi-lo, não pode melhorá-lo”. Eu acrescentaria também: “se você não pode medi-lo em conjunto com o marketing, você não pode fazer parceria de forma eficiente para melhorá-lo”. Certifique-se de que as medições estão agregando valor, alinhadas com os donos do orçamento, e ajudando a consolidar o valor e a credibilidade que a aquisição traz para seus parceiros de negócios de outras funções e de toda a empresa.

Magid Souhami,

Ex-Diretor de Aquisições Globais,
General Mills



A linguagem do crescimento

Londres - junho de 2019. Em um workshop liderado pela WFA, e para superar as barreiras linguísticas do CMO/CPO, foi recomendado que as equipes multifuncionais comecem a falar a “linguagem universal de vendas”. Um KPI comum poderia ser uma medida do “custo por venda” - “quanto me custará para gerar um dólar de vendas” - e o desempenho da aquisição seria avaliado com base na otimização desse custo.



Destaques de vários workshops da WFA:

- A função de marketing procurement pode se expandir com o tempo, assim como o uso de métricas de desempenho. As métricas usadas são um indicador da maturidade de marketing procurement; e muitas vezes você se torna o que mede.
- Compras não deve usar essas medidas para justificar sua existência. Tal como acontece com outros parceiros de negócios, ela não deve sentir a necessidade de dividir os benefícios do negócio para simplesmente provar que compras fez algo de valor.
- Compartilhar metas vinculadas a objetivos de negócio mais amplos aumenta a compreensão do valor que compras pode agregar.
- Compras lida com diferentes stakeholders que, por sua vez, definem valor de maneiras diferentes. Alguns acharam útil diferenciar os KPIs de negócios das métricas de compras e preencher a lacuna entre essas duas categorias de métricas. Usar vocabulário e referências de métricas primárias ou externas ao discutir com os profissionais de marketing os ajudará a compreender o valor de compras.
- Os benefícios do negócio podem ser divididos no topo/meio/final do P&L para refletir que a aquisição pode influenciar o desempenho das vendas, a eficácia do negócio, bem como a base de custos.
- As métricas que visam demonstrar o desempenho de marketing procurement devem ser propriedade de compras, com responsabilidade adicional do dono do orçamento ou stakeholder.
- O círculo virtuoso de focar na eficácia para impulsionar a eficiência: quando você melhora a qualidade (eficácia), você reduz defeitos e retrabalho, e acaba melhorando a eficiência. Redução de tempo, economia de custos ... (eficiências) se tornarão um sintoma de eficácia.
- As métricas podem ser específicas da categoria.
- Métricas não são apenas números. Ser o 'cliente preferencial' pode ser difícil de quantificar, mas podemos dar uma olhada nos 'sinais de sermos o cliente preferencial'.

Sete exemplos de métricas além da pura redução de preço

1
Contribuição para o crescimento top line e vendas top line: demonstrar a responsabilidade compartilhada com a empresa na tomada de decisões corretas que trarão um melhor ROI e melhores vendas, por exemplo:

1. Escolhas que compras pode ajudar a fazer em um criativo que será mais eficaz;
2. Estratégias baseadas em aquisição para otimizar e conectar os processos existentes a um cenário de e-commerce; e
3. Identificar os recursos de que nossos negócios precisam e buscar agências eficazes que atuem como braços estendidos de recursos de marketing interno, levando a um melhor ROI de negócios.



2
Gestão da demanda: reconhecer a capacidade de marketing procurement para aconselhar o negócio a não investir em certas áreas (por exemplo, projetos evitados que não foram considerados prioritários ou eficazes, duplicação evitada ...).

3
Mudar a gestão do ambiente de negócios para melhor: mostrar o nível de parceria e conectividade de marketing procurement com sua organização, como verdadeiros parceiros de negócios e provedores de soluções, por exemplo:

1. Implementando um (novo) sistema DAM;
2. Definindo um modelo de remuneração ou compensação que irá melhorar o relacionamento com a agência; e
3. Fornecendo ferramentas de gerenciamento de dados para melhor análise de desempenho e melhor retorno sobre os investimentos em dados.



4
Simplificação de processos levando a eficiências operacionais: é função de marketing procurement desafiar o negócio a reduzir a complexidade e superar silos.



5
Gestão de riscos: capturar o impacto dos riscos evitados; a pandemia (Covid-19) pode representar uma oportunidade para quantificar o valor de alguns dos riscos que foram evitados ou que deverão ser evitados.

6
Relacionamentos de agência bem-sucedidos em nível empresarial: ilustrar o papel exclusivo de compras em reunir duas organizações (cliente e agência) e melhorar os relacionamentos em geral, quando os profissionais de marketing estão se envolvendo com agências em um nível de marca ou mercado.



7
Uma métrica mais ampla para impulsionar mudanças significativas em nosso setor: por exemplo, uma métrica que avalia a conformidade com os direitos humanos em toda a cadeia de abastecimento, investimento em diversidade de fornecedores (por exemplo, afro-americanos, LGBTQ+ ou em empresas detidas por mulheres), uma métrica que avalia como as compras ajudam a promover os compromissos ambientais da empresa com os fornecedores, a contribuição de compras para a redução do desemprego (por exemplo, graças ao que o departamento compra e permite trazer as pessoas de volta ao trabalho).



Métricas de compras de marketing e KPIs de negócios de marca: preenchendo a lacuna

Marketing procurement evoluiu rapidamente e agora a maioria das organizações está habilitada a medir e rastrear as métricas definidas, como redução de custos, savings, gastos gerenciados, precisão do pedido de compra e ROI de compra. Definir essas métricas faz parte dos princípios básicos de compras e deve ser bem definido em todas as organizações de compras. Mas isso não é reduzir muito o que fazemos? Como podemos demonstrar nosso desempenho para nossos parceiros de negócios?

Qual é o objetivo de marketing procurement que pode ser medido com métricas ou KPIs? Embora os KPIs possam ser semelhantes ou até os mesmos de uma empresa para outra, o conjunto real e definitivo de métricas ou KPIs que cada gerente enfrenta é baseado no que seu chefe pede que eles façam regularmente e como eles são ponderados em seus resultados totais. Portanto, a linha de relatório pode ser importante, pois as métricas de um CMO, CPO e CFO podem ser ligeiramente diferentes. Mas a visão e a missão da empresa permanecem as mesmas para todos.

Como líder em marketing procurement, a oportunidade está agora em vincular os objetivos de marketing e da empresa para criar um comportamento equilibrado, onde savings é realmente apenas uma das medidas pelas quais somos avaliados. Isso é fundamental, pois apenas um conjunto de nossas iniciativas está gerando savings e não necessariamente atendendo ao objetivo de marketing.

CPO e CFO devem perceber a oportunidade que temos em marketing procurement para ajudar a impulsionar outros KPIs de marketing e negócios. Quais são as etapas para fazer isso?

1. Rever os objetivos e KPIs, bem como a sua importância para cada função na empresa;
2. Assegurar que os objetivos de marketing procurement estejam vinculados ao marketing e à direção da empresa e aos KPIs;
3. Construir métricas de marketing procurement que alimentam os KPIs de marketing e da empresa;
4. Utilizar um corpo de governança com marketing para priorizar as iniciativas que irão conduzir as métricas desejadas.

Os KPIs da marca consistirão em várias métricas, como penetração da marca. Em entrevista recente com um diretor de marketing de minha organização, ele deixou claro que não é aí que deve parar.

Ao perguntar a ele especificamente onde marketing procurement poderia desempenhar um grande papel, a resposta foi clara: “meu desejo para a função de compras é me ajudar em meus objetivos, um melhor retorno sobre o investimento em marketing. Marketing procurement é visto como parte da minha equipe e é por isso que convido você para as reuniões da equipe de marketing.”

A chave do sucesso é encontrar a narrativa em nossos objetivos, começando por olhar para o “orçamento de marketing como um investimento” em vez de um custo. É importante para o setor de compras entender melhor qual é a direção da empresa e o papel dos parceiros de negócios. Todos nós que trabalhamos com marketing procurement temos a obrigação de aprimorar nossos objetivos e métricas e vinculá-los aos objetivos gerais da empresa e KPIs.

Uma área interessante a ser explorada à luz da sustentabilidade são os investimentos em mídia e as emissões de CO2 relacionadas. Os investimentos em mídia geralmente representam mais de 50% do orçamento de marketing. Portanto, na maioria das organizações, estruturas de KPI muito detalhadas foram desenvolvidas, incluindo KPIs de marca e negócios, bem como compromissos de compra. Estruturas mais avançadas incluem o aumento da qualidade das inserções de mídia, o que está sendo reconhecido no cálculo - de saving. Como a indústria de mídia representa um negócio de € 500 bilhões, há uma oportunidade de levar o tópico de sustentabilidade para esses serviços a um novo patamar.

A publicidade digital agora se tornou o maior investimento, ultrapassando a TV, e crescendo. Isso significa centros de dados com alto consumo de energia. Mais da metade da população mundial está online e contribuindo para mais emissões de CO2 do que a indústria da aviação, produzindo 4% das emissões totais de CO2. As equipes de marketing procurement podem ajudar a determinar as métricas, começar a relatar nossas emissões de CO2 de publicidade digital e torná-las parte de nossa estrutura de sustentabilidade.

Para produtos de marketing, como impressão e marketing procurement de embalagens, pode-se aplicar práticas em torno do papel certificado (FSC) e eliminar o uso de PVC. Outro aspecto da sustentabilidade são as viagens; como podemos ajudar a otimizar nossas produções de anúncios e reduzir os custos de viagens? A crise da COVID já nos ensinou que podemos fazer com que as agências apresentem seus argumentos de venda online e otimizem as filmagens de produção. Nós em marketing procurement vamos encontrar métricas para capturar a redução na emissão de CO2 e conectá-la à estrutura de sustentabilidade.

Michael Pues-Tillkamp,
Head de Marketing Procurement,
Varejo IKEA, (Grupo Ingka)



Parceiros

Nossa pesquisa inicial em 2018 focou principalmente os temas 'Processo', 'Pessoas' e 'Desempenho'. 'Parceiros' é outra dimensão que foi adicionada posteriormente, após várias discussões com membros da WFA em todo o mundo, que sentiram que sua percepção não estava apenas ligada à sua organização e processos internos, mas também fortemente influenciada pela forma como trabalham com parceiros externos.

Agências atuando como braços de recursos de marketing interno podem ter um impacto importante no desempenho dos KPIs de negócios de uma empresa.

Marketing procurement, como facilitadores do crescimento de seus negócios, devem desempenhar um papel ativo para garantir o sucesso do trabalho realizado pelas agências.

Marketing procurement como conectores totalmente integrados ao negócio principal da empresa pode facilitar discussões de alto nível entre sua organização e parceiros externos e trazer uma visão global da empresa enquanto os profissionais de marketing se envolvem com agências em um nível mais específico de marca ou mercado.

Uma agência bem administrada é uma vantagem competitiva óbvia para os clientes e, pelos motivos acima, pode ser vista como espelho de uma função de marketing procurement bem-sucedido.

Programas eficazes de Gerenciamento de Relacionamento com Fornecedores (SRM) serão uma forma de liberar valor e melhorar a credibilidade de marketing procurement.

O Board de Sourcing já começou a evoluir a gestão da agência global e criou sua proposta de trabalhar com o princípio de sourcing nos 'relacionamentos com agências globais'.

O Board Global de Sourcing da WFA aspirará a:

1. Comportar-se como parceiros de negócios estratégicos da marca;
2. Concentrar-se no bottom e top lines e reconhecer que o valor é maior do que apenas o custo;
3. Identificar lacunas e investir em aprendizado e desenvolvimento;
4. Adaptar nossos processos para usar critérios de seleção corretos e justos;
5. Escolher a colaboração da agência em vez de criar tensão artificial no mercado;
6. Defender relacionamentos diversos, responsáveis e sustentáveis;
7. Buscar termos comerciais que possibilitem um ecossistema viável para todas as partes envolvidas, incluindo agências;
8. Ser autêntico e honesto com nossos parceiros externos;
9. Ser transparente com respeito à confidencialidade e tratar nossos parceiros de forma justa; e
10. Concentrar-se na resolução do problema antes de apresentar a solução.



Contando com parceiros externos para desenvolver percepções internas

O sucesso de marketing procurement é frequentemente medido pelo saving gerado ou pela percepção do CPO e/ou CMO de como é um ótimo trabalho. Frequentemente, existe uma visão tradicional e desatualizada do setor de compras que precisa mudar. As organizações precisam perceber que o sucesso das compras também deve ser medido pelo desempenho de suas agências de marketing.

Muitas vezes, a percepção é que "compras cuidará dos detalhes comerciais" e "marketing cuidará da criação e entrega de conteúdo". E que "juntos vocês têm uma abordagem lógica e mágica de ponta a ponta para gerenciar o marketing". Essa é uma armadilha em que muitas organizações caem.

Quem está criando o ambiente para o florescimento da criatividade da agência? Quem é responsável por criar um ambiente onde o marketing e as agências estão configurados para fazer seu melhor trabalho? Para liberar sua criatividade em suas marcas? Acredito que a resposta a todas essas perguntas seja: marketing procurement. Da gestão do orçamento interno aos processos de briefing da agência, da criação de KPIs vencedores à avaliação 360 desses KPIs, marketing procurement é essencial.

Devemos sempre aproveitar os aprendizados e tornar o relacionamento mais forte, garantindo que o modelo de remuneração seja configurado para gerar resultados vencedores, agências mais vinculadas ao ótimo desempenho, impulsionando a consistência em todo o mundo e nos mercados, permitindo que as agências parceiras trabalhem juntas como uma equipe e reconhecendo seus excelentes desempenhos, especialmente as pessoas que trabalham dia após dia na conta.

A realidade é que selecionar agências e concordar com comerciais é apenas a ponta do iceberg da criatividade. O verdadeiro valor é criado por meio da cultura e do ambiente que você constrói. Liberar o potencial de suas agências deve ser prioridade, porque se o foco não for apoiar seus parceiros de agência para entregar grandes criativos, então o que você paga, o que você negocia é irrelevante e todo o valor gerado é perdido.

Barry Byrne,
Diretor de Compras Globais Sênior, Vendas e Marketing, Adidas



Apoiar os stakeholders na melhor gestão de suas agências e demonstrar seu valor agregado

Em minha opinião, os programas de SRM são projetados para melhorar os relacionamentos para, em última análise, aumentar a vantagem competitiva de nossa empresa. Pode ser um tópico familiar para a comunidade de compras, mas poucas organizações podem dizer que têm um programa de SRM robusto para gerenciar relacionamentos com agências que seja bem compreendido, encorajado e usado por compras, marketing e as próprias agências.

O SRM deve ser visto como uma oportunidade para os profissionais de marketing procurement recriarem a imagem de nossa função. Quando projetado com o cliente final em mente, ou seja, o talento da agência e o principal tomador de decisões do lado do marketing, ele terá um papel fundamental em nos aproximar de nossos stakeholders.

Minha recomendação, antes de entrar no espaço do SRM, é que as organizações devem olhar para o “quadro geral”, definir uma ambição para a categoria e acompanhar regularmente a direção. O SRM, para não se tornar um exercício sem valor em compras, deve falar a linguagem comercial e, como resultado, mostrar o valor comercial para o marketing.

Os programas de SRM podem ser aplicados a qualquer tipo de fornecedor/parceiro e devem incluir pelo menos as seguintes dimensões: segmentação, desenvolvimento, gestão de desempenho (GDS), interação e gestão de risco. Eles são projetados para:

1. Construir uma base de agência mais forte para a empresa em um cenário de marketing em constante mudança;
2. Rapidez no mercado – dar aos clientes acesso às melhores agências e talentos para o trabalho certo;
3. Escalar oportunidades, por exemplo, melhorar a produção da agência, atrair talentos da agência para a conta;
4. Marcar, registrar e acompanhar a melhoria mútua entre agência e cliente;
5. Encorajar ambas as partes a investirem mais no relacionamento, monitorando sua saúde financeira e sustentabilidade;
6. Impulsionar sinergias, compartilhar conhecimento e explorar a prontidão para inovar juntos;
7. Identificar dependências e trabalhar nelas;
8. Desbloquear e alocar recursos mútuos; e
9. Permitir decisões importantes em estratégia de marketing e dados.

A HEINEKEN redesenhou recentemente sua compreensão global do que é um relacionamento vital com a agência, o que significa para todas as partes, quais as implicações que traz e que demanda cria. Dependendo da complexidade da base da agência, os programas de SRM podem ser aplicados a todas as agências ou apenas às mais estratégicas. No entanto, praticamente falando, como primeiro passo, aconselhamos nossos mercados locais a colocar agências críticas sob SRM: ou seja, aquelas que realmente impactam o negócio, trazem um valor contínuo, têm compromissos de longo prazo (2-3 anos) ou de médio prazo (1 ano), com limites orçamentários críticos e geralmente “à prova de futuro”.

Quando se trata de uma agência ad-hoc, sentimos que há menos benefícios por meio do SRM, a menos que a agência tenha um grande potencial para influenciar o negócio e haja uma intenção de aumentar o relacionamento. A ligação entre uma base de agência eficiente, SPM e produtividade de gastos é onde a equipe financeira também pode desempenhar um papel importante, sem desviar a discussão para “savings” e “resultados de bottom line”.

Na HEINEKEN, nossa equipe global de compras estabeleceu uma estrutura que oferece certo grau de flexibilidade para que as equipes locais mudem ligeiramente sua abordagem; por exemplo, elas podem adicionar métricas específicas, locais e críticas para a avaliação. É muito importante seguir um processo em toda a nossa organização, uma direção, falar o mesmo idioma, ao mesmo tempo que compreender os desvios críticos e as diferenças locais.

Em SPM, a maioria das empresas são aconselhadas a realizar uma avaliação 360 com base em critérios qualitativos, tais como: estratégia e arquitetura de campanha, produção e execução criativa, gestão de contas, inovação, digital e tecnologia, etc. As áreas baseadas em fatos também devem ser avaliadas; pode ajudar a ter discussões focadas em critérios tangíveis e quantitativos, por exemplo, vendas, medidas de valor de marca, participação de mercado.

Ao aplicar os princípios de ‘sem surpresas’ e alinhamento total em SPM, sentimos que as agências continuam motivadas e encorajadas a alocar os melhores talentos para nossa conta. O SRM contínuo permite tomar a decisão certa com base em fatos e trabalhar na melhoria do relacionamento e do status das agências atuais antes de considerar um processo de pitch, que pode ser caro, demorado e ineficiente para todas as partes.

A atual situação de pandemia acelerou a necessidade de SRM com agências, especialmente para aquelas empresas que não têm uma estrutura robusta para isso globalmente. Construir relacionamentos em tempos sem precedentes testa a estrutura, a rede, constrói o núcleo do relacionamento e cria maior velocidade na tomada de decisão conjunta.

Ekaterina Agafonova,

Sourcing Director Commerce, Heineken



Conclusão

O setor de compras nem sempre recebe o crédito que merece. Isso se reflete na publicidade que as más práticas de marketing procurement, reais ou imaginárias, atraem na imprensa.

A solução é mostrar para toda a organização o valor que o setor de compras pode agregar. Bem feito, a área pode ter o segundo maior impacto nos resultados financeiros, além de vendas. Normalmente, há duas maneiras de uma empresa crescer: aumentando o volume de negócios (maiores vendas) ou aumentando a margem de lucro (reduzir o desperdício, simplificar/padronizar especificações, otimizar estratégias de marketing, modelos operacionais e eficiências em toda a cadeia de valor, incentivar a reutilização, todos cabem na função de compras). O saving deve ser um sintoma positivo das estratégias de compras baseadas em valor, impulsionando a eficiência, reduzindo o desperdício, mas não o objetivo final em si.

O papel de marketing procurement tem sido um tema quente. Um número crescente de especialistas em sourcing vê seu futuro agregando valor além de saving. Não apenas como um parceiro de negócio com objetivos comuns, mas como uma fonte de crescimento dentro de suas organizações. Nesse contexto, a mudança de uma perspectiva de saving para uma abordagem de criação de valor é vital.

Existem pelo menos 4 temas principais a serem abordados que irão mover a percepção de marketing procurement futuras: processo, pessoas, desempenho e parceiros. Todo o trabalho deve ser voltado para metas compartilhadas. Os colegas de marketing, finanças e compras trabalham para a mesma empresa e devem estar jogando no mesmo time, com a mesma ambição: o crescimento de sua organização. As agências devem ajudar a contribuir para esse objetivo comum e compartilhar o sucesso com as equipes de marketing, finanças e compras.

O Project Spring visa aumentar a conscientização sobre o valor e o desempenho de marketing procurement - mas cabe aos membros da WFA ver se eles querem ir mais longe, impulsionando o crescimento dos negócios.

Este relatório visa inspirar e criar debates interna e externamente com parceiros e pares. Esperamos que isso os encoraje a encontrar algumas respostas para ajudar a evoluir a percepção de sua função em suas respectivas organizações. É uma jornada com várias etapas e ainda há muito a ser feito. De ser brilhante no básico, chegando ao nível mundial e olhando para o futuro. Nem todos estão no mesmo estágio da jornada. Mas existem muitos desafios comuns e todos nós compartilhamos uma emocionante jornada de transformação.



10 características de uma equipe de marketing procurement de sucesso - do Global Sourcing Board:

1. **Compras e marketing terem métricas de negócios compartilhadas para o sucesso;**
2. **Os profissionais de marketing desejam receber conselhos e, naturalmente, ligam para suas contrapartes de compras;**
3. **Os líderes seniores da agência se envolvem com compras para discutir as prioridades da agência e do cliente;**
4. **Ir Além do status comum do stakeholder: compras e marketing sentem que fazem parte da mesma equipe;**
5. **Os líderes de compras têm conversas regulares com marketing e finanças sobre como gerar valor para o negócio em conjunto;**
6. **O reportar os resultados faz parte da gestão geral do desempenho do negócio e do processo de reporte interno e externo;**
7. **Procurement é visto como soluções de negócios e inovação, desafiando e/ou mudando o ambiente de negócios para melhor;**
8. **Marketing e Compras fornecem feedback honesto um ao outro, sobre como podem melhorar suas formas de trabalhar;**
9. **Marketing e Compras investem em treinamento para trabalhar juntos de maneira mais eficaz; e**
10. **Os profissionais de marketing e agências parceiras veem uma função em compras como um passo valioso em suas carreiras.**

Anexo: Global Sourcing Board da WFA

O objetivo é revolucionar a prática e a percepção de marketing procurement.

A WFA criou um **Global Sourcing Board** em maio de 2019 para acelerar a mudança em marketing procurement, melhorando as práticas em toda a indústria. O conselho visa ajudar a acelerar a mudança, formalizar a boa aparência da área de marketing procurement, reunir padrões e ajudar outros líderes de sourcing a progredir do custo ao valor.

Coletivamente, **Global Sourcing Board** representa as empresas que gastam mais de \$ 50 bilhões em comunicações a cada ano, dando-lhes enorme poder para promover mudanças mais amplas em toda a profissão.

Um elemento-chave do trabalho do Conselho é defender o Project Spring da WFA. A comunidade de aquisição global da WFA vê o novo conselho como uma oportunidade para desenvolver a percepção atual de marketing sourcing e sua contribuição de valor e está pronta para abraçar a oportunidade de melhorar a indústria como um todo, sem impactar as posições comerciais competitivas dos membros individuais das empresas.

NOSSA VISÃO

Ser o parceiro de confiança da estratégia de investimento em marca, de sourcing ao resourcing de marketing e impulsionar o negócio.

NOSSA VISÃO

Definir o alto nível de marketing procurement mundial e definir os padrões que os membros de nossa comunidade devem apoiar.

Notícias relacionadas

[Obtendo desempenho máximo da avaliação](#)

[Valor em tempos de vírus](#)

[Redefinindo a proposta de valor de marketing procurement](#)

[Global Sourcing Board da WFA, 6 meses depois](#)



Membros fundadores do Global Sourcing Board da WFA:



Barry Byrne

Diretor de Compras Globais Sênior, Vendas e Marketing, Adidas



James Taylor

Diretor de Compras Globais, Mídia, Planejamento Digital e de Consumo, Diageo



Magid Souhami

Ex-Diretor Global de Aquisições, General Mills



Jose Gonzalo Bisquerra Mora

Vice-Presidente de Marketing e Vendas, Compras Globais, GSK



Ekaterina Agafonova

Diretora Comercial de Aquisições Estratégicas Globais, Heineken



Michael Pues-Tillkamp

Chefe de Marketing Procurement, Varejo IKEA (Grupo Ingka)



Myriam Bénichou

Diretora de Aquisições de Marketing Global, L'Oréal



Christopher Kredo

Vice-Presidente Comercial - Demanda Global, Mars Inc



Tracy Allery

Diretor Associado, Compras Globais, Agências e Excelência de Marketing, Mondelez International



Alex Morse

Ex-Gerente de Compras - Mídia, Nestlé



Jennifer McLachlan

Diretora, Compras e Construção da Marca, P&G



Tuomas Anttila

Diretor, Marketing Procurement Global, Unilever

Sobre a World Federation of Advertisers [Federação Mundial de Anunciantes]

A World Federation of Advertisers (WFA) é a voz dos profissionais de marketing em todo o mundo, representando 90% dos gastos globais com comunicações de marketing - cerca de US\$ 900 bilhões por ano - por meio de uma rede global única dos maiores mercados e maiores profissionais de marketing do mundo. A WFA defende comunicações de marketing responsáveis e eficazes em todo o mundo.

Mais informações em www.wfanet.org

Para perguntas sobre o Fórum de Aquisições da WFA ou este relatório, entre em contato com [Laura Forcetti](mailto:Laura.Forcetti@wfanet.org) em L.Forcetti@wfanet.org

Reconhecimentos

Este relatório só foi possível graças à contribuição apaixonada de líderes de marketing procurement altamente experientes e com visão de futuro. A WFA agradece a Ekaterina Agafonova, Jennifer Mclachlan, James Taylor, Jose Gonzalo Bisquerra Mora, Magid Souhami, Michael Pues-Tillkamp, Christopher Kredo, Tuomas Anttila, Barry Byrne, Adam Durston-Hillyer e Alastair Ray. Agradecimentos especiais a Tracy Allery e Myriam Bénichou por revisar todo o relatório e sugerir edições valiosas; bem como a David Wheldon, que apoiou nossa iniciativa de transformação desde o início. A verdadeira mudança ocorre quando colegas inspiradores, como vocês, lideram no front.

Informações Adicionais

A WFA tem o prazer de transmitir as experiências e/ou recomendações dos membros. Observe que tais experiências e/ou recomendações não refletem a posição da WFA e não devem ser consideradas como experiências e/ou recomendações da WFA. A WFA não realiza quaisquer investigações ou faz julgamentos sobre a qualidade ou o desempenho de qualquer agência e não assume qualquer responsabilidade pela exatidão das experiências e/ou recomendações expressas por seus membros.

Insights relacionados

Interessado no desenvolvimento de estratégia de conteúdo? Você pode encontrar todos os benchmarks, visões gerais de reuniões e percepções sobre este tópico em nossa [Base de Conhecimento Global](#), por exemplo:

Clique aqui para ver nossa **pesquisa da WFA sobre avaliações de desempenho de agências-clientes: a visão da agência** (2020).

Clique aqui para ver nosso webinar da WFA sobre pesquisa do comerciante de unicórnios (2020).

Clique aqui para ver nosso guia da WFA sobre a abordagem de marketing para diversidade e inclusão (2020).

Clique aqui para ver nossa pesquisa da WFA sobre operações de marketing global (2020).

Clique aqui para ver nossa pesquisa da WFA sobre gestão eficaz de agências (2019).

Clique aqui para ver nossa pesquisa da WFA sobre gestão eficaz de agências (2019).

Observação: você precisará estar logado para baixar quaisquer arquivos de nossa Base de Conhecimento Global. Os membros da WFA podem clicar [aqui](#) para obter seus detalhes de login reenviados para eles. Membros que são novos na WFA podem solicitar seu login [aqui](#)



Note: Todos os benchmarks da WFA, resultados de pesquisas, agendas e atas são revisados pela Hogan Lovells International LLP, nossos advogados de concorrência. Política de conformidade com as leis de concorrência da WFA:

O objetivo da WFA é representar os interesses dos anunciantes e atuar como um fórum para contatos legítimos entre membros da indústria de publicidade. Obviamente, é política da WFA que esta política não será usado por nenhuma empresa para promover qualquer conduta anticoncorrencial ou conluio, ou para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer lei antitruste ou de concorrência, regulamento, regra ou diretivas de qualquer país ou prejudicar a concorrência plena e justa. A WFA realiza verificações regulares para se certificar de que esta política esteja sendo estritamente cumprida. Como condição de adesão, os membros da WFA reconhecem que a sua adesão à WFA está sujeita às regras da lei de concorrência e concordam em cumprir integralmente essas leis. Os membros concordam que não usarão a WFA, direta ou indiretamente, (a) para chegar ou tentar chegar a acordos ou entendimentos com um ou mais de seus concorrentes, (b) para obter ou tentar obter, ou trocar ou tentar trocar, informações confidenciais ou proprietárias em relação a qualquer outra empresa que não seja no contexto de um negócio de boa-fé ou (c) para promover qualquer conduta anticompetitiva ou colusiva, ou para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer lei antitruste ou de concorrência, regulamento, regra ou diretivas de qualquer país ou de outra forma prejudicar a concorrência plena e justa. full and fair competition



Associação Brasileira de Anunciantes


aba.com.br

comunicacao@aba.com.br

+55 11 3283-4588

 bit.ly/facebook-aba

 twitter.com/abatransformar/

 instagram.com/abatransformar/
bit.ly/linkedin-aba

WFA

World Federation of Advertisers

Londres, Bruxelas, Cingapura



wfanet.org

info@wfanet.org

+32 2 502 57 40

 [twitter @wfamarketers](https://twitter.com/wfamarketers)

 youtube.com/wfamarketers

 linkedin.com/company/wfa